العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق: دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كوردستان– العراق

إعداد
رشدي عزيز عبدالله

المشرف
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

تموز، ٢٠١٠

الجامعة الأردنيـــة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: / /

نموذج رقم (١٨)
اقرار والتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير والدكتوراة

أنا الطالب: رشدي عزيز عبدالله الرقم الجامعي: 8071711

التخصص: إدارة عامة الكلية: الأعمال

اعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي بعنوان: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية بالإدارة المحلية في العراق: دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس المحافظات الإدارية في إقليم كوردستان العراق

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:.. التاريخ: ٢٠ / ٧ / ٢٠٠٨

الجامعة الأردنية

تفويض

أنا رشدي عزيز عبد الله، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٥/٧/٢٠١٠

The University of Jordan
Authorization

I, Rushdi Aziz Abdullah; authorize the University of Jordan to supply copies of my Thesis to libraries or establishments or individuals on request, according to the University of Jordan regulations.

Signature:

Date: 25-7-2010

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق "دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كوردستان- العراق" وأجيزت بتأريخ 2010/7/15.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور موسى سلامة اللوزي، مشرفاً ورئيساً أستاذ – الإدارة العامة	....
الدكتور محمد فالح الحنيطي، عضواً أستاذ مشارك – الإدارة العامة	....
الدكتور ربحي محمد الحسن، عضواً أستاذ مشارك – الإدارة العامة	....
الدكتور سليمان أحمد اللوزي، عضواً أستاذ – الإدارة العامة (جامعة البلقاء التطبيقية)	....

الإهداء

إلى

- روح والدتي

رحمة ودعاء،،

- روح إخواني سوران ومهدي خوشناو ونجله د. زه رده شت،،

الذين رحلوا من غير وداع،،

- والدي

عرفاناً وإحساناً،،

- أخواتي وإخواني

حباً ووفاء،،

- زوجتي

رمزاً للتضيحة والسعادة،،

- بناتي رازان و ره نو

أمل الطفولة السعيدة،،

الشكر والتقدير

بعد الحمد لله رب العالمين، فأنني أتوجه بجزيل الشكر والتقدير من باب رد العرفان إلى الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي، لتفضله الإشراف على هذه الرسالة، وما تلقيت من سعة صدره وما قدمه لي من توجيهات سديدة، خلال مراحل دراستي لهذه الدراسة فله عميق شكري وتقديري.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد فالح الحنيطي والدكتور ربحي محمد الحسن والأستاذ الدكتور سليمان أحمد اللوزي الذين تفضلوا مشكورين بمناقشة هذه الرسالة. وأتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذة كلية الأعمال– قسم الإدارة العامة في الجامعة الأردنية، وإلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة ولهم الإمتنان.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إكمال هذه الرسالة اعترافاً مني بجميلهم، وبالأخص السيد نوزاد هادي محافظ أربيل على مؤازرتي ودعمي، ورؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق وأعضائها، والسيد سركوت ولي، ووزارة التخطيط في الإقليم والعاملين في برنامج التطوير ومنظمة أمديست، والدكتور عبد الجبار سلمان، والدكتور صباح المالح، والسيد عبد الرزاق محمد، لما أبدوه من مساعدة.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق: دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كوردستان-العراق

إعداد

رشدي عزيز عبد الله

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق، وذلك بناءً على دراسة آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى وحدة الإدارة المحلية في تباين آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية.

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق البالغ عددهم (1296) فرداً موزعين على (120) وحدة إدارة محلية. وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لاختيار عينة حجمها (515) فرداً من مجتمع الدراسة، موزعين على (43) وحدة إدارة محلية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، فقد صمم وطور الباحث استبانة لجمع البيانات، مكونة من (45) فقرة، وذلك لقياس العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية. وقد قام الباحث بتوزيع (515) استبانة على عينة الدراسة، واستعيدت (408) استبانة منها، وكان عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (394) استبانة، وقد عولجت البيانات إحصائياً بإستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتقديرات إجاباتهم. واستخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فضلاً عن استخدام تحليل التباين الأحادي المتغير لتحديد أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى وحدة الإدارة المحلية على آراء عينة الدراسة نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1- أن أهم العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية هي العوامل التنظيمية، حيث جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، وجاءت في المرتبة الثانية القيادة الإدارية، وجاءت في المرتبة الأخيرة عوامل المالية العامة.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العوامل التنظيمية والقيادة الإدارية وعوامل المالية العامة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي والأبعاد الموقفية، ونمط القيادة الفريق، والنفقات الرأسمالية ومساهمة القطاع الخاص في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ومستوى وحدة الإدارة المحلية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لوحدات الإدارة المحلية، والتركيز على الأبعاد الموقفية والأخذ بنموذج الهيكل العضوي، وأن يتناسب مستوى الوحدات المحلية مع المهام والواجبات الموكولة لها.

2- تفعيل اللامركزية الإدارية في وحدات الإدارة المحلية، من خلال إعطاء صلاحية اتخاذ القرارات الى مجالس الوحدات الإدارية من الأقضية والنواحي، وإتاحة الفرصة لمشاركة أعضاء المجالس المحلية والمرؤوسين في اتخاذ القرارات.

3- الإهتمام بالقيادة الإدارية ونمط القيادة الفريق في وحدات الإدارة المحلية.

4- الإهتمام بالنفقات الرأسمالية وتشجيع مساهمة القطاع الخاص بإقامة مشاريع استثمارية في الأقضية والنواحي، وتفعيل نظام تحصيل الأموال المستحقة وجبايتها لوحدات الإدارة المحلية.

5- إجراء دراسة مماثلة في الوزارات والمديريات العامة والدوائر الفرعية التابعة لها.

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

١-١ المقدمة:

تواجه المنظمات العامة والخاصة خلال تأديتها للأعمال والمهام التي تقوم بها بغية الوصول إلى أهدافها العديد من الصعوبات والمؤثرات سواء كانت الداخلية أو الخارجية، ومنها: عوامل تنظيمية ومالية وقيادة إدارية وبالتالي تكون لهذه العوامل أثرها على الكفاءة التنظيمية لهذه المنظمات.

ونظراً للتطور السريع في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي، وإختلاف ظروف العمل وعدم التأكد البيئي وزيادة المنافسة والحاجة المتزايدة إلى مواكبة هذا التطور والتقدم، والدخول في عصر العولمة والنظام العالمي الجديد وازدياد الثقافة الإنسانية والديمقراطية، ازداد الإهتمام بدراسة هذه العوامل والمؤثرات في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية.

تقوم نظرية الإدارة المحلية على نظام إداري يتمركز حول فكرة اللامركزية الإقليمية، إذ يقوم هذا النظام بتقسيم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية وذات ذمة مالية مستقلة، وتدير شؤونها عن طريق مجالس محلية منتخبة وتحت رقابة الحكومة المركزية أو الإقليمية، ودرجة الرقابة على أعمالها هي التي تحدد العلاقة بين الحكومة المركزية أو الإقليمية وبين وحدة الإدارة المحلية.

والإدارة المحلية خير تطبيق لما يسمى بمبدأ الديمقراطية في الإدارة، على اعتبار أنه التعبير السليم عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية، كما أنه نظام يضمن الحريات ويتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة الشعب أو ممثليه في أمورهم وحل مشاكلهم، إضافة إلى أن وجود المجالس المنتخبة (المجلس المحلي والمجلس الوطني) في الدولة يستهدف تنظيم حياة المواطنين على نحو يحقق أكبر قسط من الحرية والرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي (الشيخلي، ٢٠٠١: ١٧).

شهد العراق صوراً مختلفة من التنظيم الإداري منذ نشأة دولة العراق في سنة 1921 إلى الآن، فكان التنظيم الإداري يتضمن الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية، وأخيراً التنظيم الإداري اللامركزي في الوقت الحالي، إذ يعتبر العراق الآن دولة فيدرالية لامركزية. فكان الأهتمام بنظام الإدارة المحلية منصباً على مسائل الأمن والسيطرة على الحكم أكثر من قضايا

التطور والديمقراطية والتنمية. على الرغم من الاصلاحات والتغييرات التي أجريت على نظام الإدارة المحلية في العراق منذ فترة طويلة حتى الآن إلا أنه ما زال يعاني من مشكلات مختلفة التي تحد من كفاءته التنظيمية وتعيق مسيرة التنمية المحلية والوطنية.

١-٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تقوم وحدات الإدارة المحلية ومجالسها بتقديم أنواع مختلفة من الخدمات وتنجز مشاريع البنية التحتية والتنموية في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والأمنية في مناطق اختصاصها الجغرافي، ومن خلالها تواجه هذه الإدارات المحلية ومجالسها العديد من التحديات والصعوبات التي تحد من كفاءتها التنظيمية في العراق بشكل عام وفي إقليم كوردستان-العراق كنموذج للدراسة بشكل خاص. وقد جاءت الدراسة الحالية لمعرفة العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق وتشخيصها، وذلك بناءً على دراسة آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها. كما تتمثل مشكلة هذه الدراسة بمجموعة من التساؤلات التي تحاول الدراسة الحالية الإجابة عليها، وهي:

١- ما العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق؟

٢- ما تأثير العوامل التنظيمية في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية؟

٣- ما تأثير عوامل المالية العامة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية؟

٤- ما أثر القيادة الإدارية في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية؟

٥- هل يوجد فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، وعدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، ومستوى العضوية في المجالس المحلية)، و(مستوى وحدة الإدارة المحلية)؟

٦- ما أهم معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية التي تحول دون تحقيق أهدافها؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

٧- ما الإجراءات والإستراتيجيات التي تؤدي إلى رفع الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية؟

ولذلك فإن معرفة آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية في إقليم كوردستان- العراق وأعضائها، قد يساعد على إلقاء الضوء على بعض العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في الإقليم.

١-٣ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة لدراسة واقع الإدارة المحلية في إقليم كوردستان- العراق في ظل النظام الفيدرالي وتشخيصه، وكذلك معرفة العوامل التنظيمية، وعوامل المالية العامة، والقيادة الإدارية، التي تحد من الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية وتحول دون تحقيق أهدافها في تحسين إيصال الخدمات العامة إلى المواطنين والمحافظة على حقوق المجتمع ومصالحه، وانجازها لمشاريع البنية التحتية والتنموية.

- تأتي الدراسة متزامنة مع إصدار تشريعات وقوانين جديدة وبشكل خاص أمر سلطة الائتلاف المؤقتة رقم (٧١) لسنة ٢٠٠٤، الذي تم بموجبه إجراء إنتخابات مجالس المحافظات في العراق وفي إقليم كوردستان-العراق، ودستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥، وقانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨، وقانون انتخاب مجالس المحافظات والأقضية والنواحي رقم (٣٦) لسنة ٢٠٠٨ وتعديله، وقانون المحافظات لإقليم كوردستان-العراق رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩، وقانون انتخاب مجالس المحافظات والأقضية والنواحي في إقليم كوردستان- العراق رقم (٤) لسنة ٢٠٠٩. وعليه فإن عدم وجود دراسات سابقة تتناول هذا الموضوع يبرز أهمية الدراسة.

- تأتي أهمية الدراسة أيضاً من كونها -في حدود علم الباحث- من الدراسات الأولية التي تحاول التعرف على واقع الإدارة المحلية في العراق بعد تبني النظام الفيدرالي، والبحث في التشريعات الجديدة الصادرة بخصوص التنظيم الإداري في العراق.

- إلقاء الضوء على نظرية الإدارة المحلية، وذلك من خلال استعراض أدبيات ونظريات ودراسات سابقة متعلقة بمجال دراسة نظام الإدارة المحلية، وتقديم إطار نظري لبناء الخلفية النظرية للإدارة المحلية.

١-٤ أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف على العوامل التنظيمية والمالية العامة والقيادة الإدارية المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق، والتي بدورها تحول دون قيام وحدات الإدارة المحلية بمهامها.

٢- بيان فيما إذا كانت ثمة فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، مستوى العضوية في المجالس المحلية) و(مستوى وحدة الإدارة المحلية) نحو العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

٣- التعرف على أهم معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية التي تحول دون تحقيق أهدافها وطرق التغلب عليها.

٤- تقديم بعض المقترحات والإستراتيجيات من خلال نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها التي قد تساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية ومجالسها في إقليم كوردستان-العراق.

٥- توفر الدراسة التغذية الراجعة (Feedback) لرؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في الإقليم للتعرف على العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، ومن ثم إحداث تغيير في البيئة التنظيمية والمالية والقيادة الإدارية المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية.

١-٥ فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات العدمية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، وعدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، ومستوى العضوية في المجالس المحلية)، و(مستوى وحدة الإدارة المحلية).

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية الآتية:

٤-١ لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

٤-٢ لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤-٣ لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

٤-٤ لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

٤-٥ لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية.

٤-٦ لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية.

٤-٧ لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

١-٦ تعريف المصطلحات إجرائياً:

الإدارة المحلية:

المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها (الشيخلي، ٢٠٠١: ٢٠).

العوامل التنظيمية:

وهي حصيلة الظروف والمتغيرات التنظيمية التي تكون مؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية فتشتمل على: الهيكل التنظيمي، واللامركزية، واتخاذ القرارات، والتي يفسرها رؤساء مجالس وحدة الإدارة المحلية وأعضائها. ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (١-١٤).

عوامل المالية العامة:

وهي العوامل المؤثرة على قدرة الإدارة المحلية في الحصول علي الإيرادات وتوفيرها، وطريقة الإنفاق (الجاري والرأسمالي)، ومساهمة القطاع الخاص، من أجل تحسين إيصال الخدمات إلى المواطنين والمحافظة على حقوق ومصالح المجتمع والقيام بمشروعات تنموية. ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (١٥-٢٥).

القيادة الإدارية:

القيادة هي قدرة التأثير على جماعة نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف (Robbins & Judge, 2007: 402). والتي يفسرها رؤساء مجالس وحدة الإدارة المحلية وأعضائها. ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (٢٦-٣٤).

الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

وتتمثل في الكفاءة المالية وهي قدرة وحدة الإدارة المحلية ومجلسها في تحقيق أهدافها بأقل النفقات، وزيادة مواردها المالية وجباية أموالها، وتتمثل في الكفاءة الإدارية وهي قدرتها في مجال التخطيط ورسم السياسات ووضع خطط العمل، والقيام بمهامها ومسؤولياتها التي تسهم في تحسين إيصال الخدمات إلى المواطنين بالقدر والنوع المطلوبين والمحافظة على حقوق المجتمع ومصالحه وإنجاز مشاريع البنية التحتية والقيام بمشروعات تنموية. ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (٣٥-٤٥).

تنمية المجتمع:

الانتقال المجتمعي من مرحلة إلى مرحلة أكثر تطوراً في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية (الجمال، ٢٠٠٠: ٥٨).

١-٧ الدراسات السابقة:

قام الباحث بإجراء مسح للدراسات العربية والأجنبية المتوفرة في هذا المجال والتي تناولت موضوع العوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية وأثرها في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. وفيما يلي عرضاً لبعض الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية:

أولاً: العوامل التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات العوامل التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي، واللامركزية، واتخاذ القرارات وأثرها في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، وكما يلي:

١- الهيكل التنظيمي:

لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى العلاقة ما بين الأبعاد الهيكلية والموقفية للهيكل التنظيمي من التعقيد، والرسمية، والمركزية، والأهداف، والحجم، والتكنولوجيا، والبيئة الخارجية وبين الكفاءة التنظيمية للمنظمات ووحدات الإدارة المحلية، ومن هذه الدراسات:

جاءت دراسة (الحوامدة، ٢٠٠١) بعنوان (فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء تلك المجالس في محافظات جنوب

المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الجانب النظري لتشكيل المجالس ومسؤولياتها وصلاحياتها، والتعرف إلى فاعلية هذه المجالس في تحقيق التنمية المحلية من خلال مجموعة من المؤشرات، والتعرف إلى العوامل المؤثرة في فاعلية هذه المجالس، والتعرف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية في تصورات أعضاء المجالس فيما يتعلق بفاعليتها والعوامل المؤثرة فيها. لقد دلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المجلس من جهة، وبعض العوامل المؤثرة في فاعلية المجلس وهي: نظام انعقاد الجلسات، وأسلوب اتخاذ القرارات، والموارد المالية المتاحة، وتفرغ أعضاء المجلس، وعدم وجود علاقة بين حجم المجلس والدوران الوظيفي للأعضاء. وبينت الدراسة وجود علاقة بين حجم المجلس من جهة، وبعض أبعاد فاعلية المجلس وهي: الخدمة الصحية والبيئية والسياحية، وعدم وجود علاقة بين الحجم والخدمات الاجتماعية، والاقتصادية، والخدمات العامة، والحريات العامة.

وأظهرت دراسة (أدبيس ومحارمة، ٢٠٠٢) أنه تم الأخذ بنظام هيكلي موحد للبلديات في دولة قطر دون مراعاة بلدية عن أخرى رغم أن لكل بلدية خصائصها الخاصة بها طبقاً لطبيعة السكان والمناخ والحالة الاقتصادية والاجتماعية، وعدم مراعاة الاعتبارات الاقتصادية عند التقسيم الجغرافي لمناطق البلديات، حيث لا تمثل هذه البلديات وحدات اقتصادية ذوات حجم كبير نسبياً يمكنها من الاعتماد على تنمية مواردها المالية من داخل الإقليم الجغرافي للبلديات.

كذلك توصلت دراسة (أبو فارس والمعاني، ٢٠٠٦) إلى وجود علاقة بين دمج البلديات وفعاليتها الإدارية في الأردن، وبينت إن تلك العلاقة طردية وقوية. وقد أظهرت النتائج أن عملية الدمج ساهمت بشكل كبير في تعزيز قدرة المجلس البلدي في التخطيط ورسم السياسة العامة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية الدمج على الفعالية الإدارية والمالية للبلديات تعزى لمتغير فئة البلدية.

في حين تناولت دراسة (البكر، ٢٠٠٥) النموذج الارشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل السعودية، وأوصت الدراسة بالأخذ بمنهجية متكاملة عند الشروع في عملية التصميم أو إعادة تصميم منظمات العمل، ومراعاة معطيات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في ذلك، ونمط التنظيم الأفقي، إذ يعد الأنسب من حيث القدرة على تحقيق مبدأ ومنظور المنتج مقابل المستفيد في تقديم الخدمات، ويتعين التوسع بتطبيقات الأنماط التنظيمية للنموذج العضوي عند تصميم منظمات العمل وذلك نظراً لمرونتها وقدرتها من حيث تقسيم وتوزيع الوحدات الإدارية وتحديد المهام على تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة، وضرورة

مراعاة انسياب واتساق عملية اتخاذ القرارات بين الوحدات الإدارية للمنظمة في عملية التصميم، وضرورة مراعاة التناسق والتناسب بين حجم المنظمة (الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة) وحجم القوى العاملة، واستخدام وسائل التقنية المختلفة سواء لعمليات الحفظ والاسترجاع أو خدمة المستفيد عن بعد من خلال توظيف تطبيقات الحكومة الإلكترونية وأخذها كبديل لبعض الوحدات الإدارية للحد من كبر حجم المنظمة وتضخمها (في المركز أو الأطراف).

٢- اللامركزية:

تناولت الكثير من الدراسات أثر اللامركزية على الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية بالبحث والتحليل، إذ بينت دراسة (أدبيس ومحارمة، ٢٠٠٢) في إطار تجربة دولة قطر إلى أن دور اللامركزية في إدارة الشؤون المحلية في مجال الكفاءة والفاعلية الإدارية كان ولا يزال محدوداً وذلك لعدم تمتع البلديات في دولة قطر بدرجة كبيرة من الاستقلال في تنظيم أعمالها ولا في وضع أنظمتها الإدارية وكذلك في اتخاذ القرارات ووضع السياسات التي تراها مناسبة وفي تسيير أجهزتها. وميل الحكومة المركزية نحو تقليص صلاحيات المجالس البلدية وتقييد حرياتها، حيث أن وزارة الشؤون البلدية تتمتع بصلاحيات واسعة تعطيها الفرصة لبسط هيمنتها على البلديات وبالتالي تصبح المجالس البلدية وإداراتها التنفيذية وسائل لتحقيق أهداف الوزارة في تقدم دولة قطر عمرانياً وصحياً.

لقد اتفقت نتائج دراسة (أدبيس ومحارمة، ٢٠٠٢) مع ما أظهرتها دراسة (تركي، ٢٠٠٥) لتحديث إدارة القطاع العام في العراق وآليات تنفيذها، وذلك للتخفيف عن كاهل الدولة من خلال اتباع اللامركزية في تقديم الخدمات العامة وإقامة المشروعات ما بين الإدارات المحلية، إذ يتيح ذلك تعاون الوحدات المحلية لإقامة مشروعات ذات نفع لها قد لا تتنبه له الحكومة.

وأما دراسة (Nath, 2007) بعنوان (تحليل مغاير للحقيقة حول اللامركزية المالية في البلدان الصغيرة: حالة موريشيوس) فقد بينت نتائجها أن تأثير لامركزية الإيرادات مسألة غير حاسمة. في دولة جزرية صغيرة مثل موريشيوس، قد لا يميز المواطن الناخب بين الحكومات عندما يدفع الضرائب، لأنه ليس لديه فرصة الاختيار بين ضريبة الدخل وضريبة الممتلكات المحلية. بينما يكون الاختيار بين الحكومة المركزية والمحلية عندما يتعلق الأمر بتوفير السلع والخدمات. وهذه النتائج لا تتعارض مع تجارب اللامركزية المالية في العديد من البلدان النامية، حيث يتم وضع مزيد من التركيز على لامركزية الإنفاق للسلطات المحلية بدلاً من التنازل عن

سلطة الإيرادات. وكذلك بينت الدراسة بأن دعم الناخبين للحكومة المحلية في جمهورية موريشيوس (Republic of Mauritius) لا تزال مهيمنة في المقاطعات الصغيرة، على الرغم من التفضيلات المتجانسة وغير المباشرة على الولاية القضائية اللازمة للحكم المركزي.

٣- اتخاذ القرارات:

إهتمت العديد من الدراسات بعلاقة اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية ومجالسها، إذ توصلت دراسة (Devas, 2002) بعنوان (اتخاذ القرارات في الحكومة المحلية: مشاركة المواطنين والمسؤولية المحلية) إلى وجود تفاوت واسع في ممارسات مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات ومسؤولية الحكومة المحلية بين الإدارات المحلية في كينيا. على الرغم من أن الممارسات في كثير من الحالات بقيت ضعيفة إلا أن هناك اشارات للتغيير. وأظهرت الدراسة بأنه يعتمد الكثير من المواطنين على القيادة المحلية من المستشارين والموظفين (أمناء الصندوق، والمديرين، وموظفي التنمية المحلية) وفي بعض الحالات يعتمدون على الزعماء المحليين. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأماكن التي تتميز بأداء أفضل، فإنه يكون من خلال فرد رئيس واحد أو جماعة صغيرة الذين يلتزمون بالإصلاح والممارسات الجيدة ويستطيعون العمل مع الآخرين بفعالية. بينما في أماكن كثيرة لا تزال هناك مشكلات جدية من العلاقات السيئة، والنزاعات، وانعدام الثقة، والفساد، والانتهازية، وسوء استخدام الموارد. وهناك فرصة سانحة لــ (صندوق المساعدات العينية للسلطات المحلية) لكي يطور نظاماً أكثر انفتاحاً للمشاركة ونظام المساءلة التي من شأنها أن توفر تحسينات للخدمات المقدمة للمواطنين، ولكن في حالة عدم تحسن نظام المساءلة في استخدام الموارد والنتائج التي يتلقاها المواطنين، فالناخبون ودافعوا الضرائب والمشاركون يزدادون تهكماً وعزلة.

وأظهرت دراسة (Bruno, 2008) بعنوان (الحكم المشترك: دافع قوي لتنمية المجتمعات المحلية)، في كندا، حيث بينت الدراسة بأن الحكم المشترك يمكن أن يحدث تمييزاً في مسار التنمية المحلية في أي مجتمع، سواء كانت تصنف في عداد المجتمعات الرائدة، أو المستقرة أو المتخلفة. يتجلى هذا النموذج من الحكم من خلال مشاركة متوازنة لمختلف الجهات الفاعلة في عملية صنع القرار المجتمعي. ويقصد بالجهات الفاعلة، القطاع الخاص والحكومة المحلية والمجتمع المدني أو المواطنين. مثل هذه الإدارة المشتركة، والإدارة الإقليمية المرتبطة بها، يبدو أنها أكثر حضوراً في المجتمعات الرائدة مثل قرية (Doacktwon) محل الدراسة. هذا النوع من الحكم يتناقض بشكل كبير مع ما يوجد في المجتمعات المتخلفة التي تواجه التدهور

الاقتصادي والاجتماعي. بينما الحكم المحلي في (Lomer) يبدو حكراً على الجماعات المحلية (العشائر) التي لم تكن مهتمة برفاه المجتمع بأسره، بل تكون مهتمة أكثر بتعزيز مصالحها الخاصة. فجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما توصلت إليها دراسة (Devas, 2002) من نتائج حول مشاركة السكان المحليين في عملية التنمية المحلية.

وأما دراسة (Joe, 2007) بعنوان (تحسين اتخاذ القرارات في الحكم المحلي: رؤى مسؤولي الحكومة المحلية)، إذ هدفت الدراسة إلى توضيح رؤى مئات من مسؤولي الحكومات المحلية، من خلال مناقشة صنع القرار الجماعي وتحديد المشكلات وما يرونه النهج الأكثر فعالية لتحسين عملية صنع القرار. فقد بينت الدراسة أن تحسين العلاقات الشخصية يمكن أن يستخدم كوسيلة لبناء الثقة، والاحترام، وفهم المنظورات البديلة الأخرى في قرى ومدن وبلدية المقاطعات في ولاية مشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن عملية المناقشة الجماعية توفر آلية للتقييم الذاتي الجماعي وذلك بتشجيع أعضاء الهيئة الحاكمة والقادة المحليين الآخرين لمناقشة الصعوبات التي تحد من اتخاذ القرارات الفعالة ولتحديد الإستراتيجيات للتغلب على تلك الصعوبات. وهذه الصعوبات والاستراتيجيات التي تنبثق من المناقشات ما بين القادة المحليين ومجموعات الأفراد معاً، تمثل التحديات العامة التي تواجه الهيئات الحاكمة والوصفات المقدمة لتحسين اتخاذ القرارات الجماعية.

وتناولت دراسة (Haug, 2008) تأثير تعزيز الكفاءة من خلال الأشكال التنظيمية مع خيارات قدرة التحكم المميزة للسياسيين المحليين في ألمانيا الشرقية. توصلت الدراسة إلى أن الحد من "المراقبة الديمقراطية" يؤدي إلى زيادة الكفاءة التقنية بشكل كبير، والسبب في ذلك هو منع الحكومات المحلية من إساءة استخدام مرافق المياه بإعادة توزيعها كأدوات لتعظيم التصويت. وإن منح استقلالية أكثر في اتخاذ القرارات تعزز من جهود المدراء. وإن الأشكال التنظيمية للوحدات المحلية هي التي تحد من الإنتاج العام للبلدية في مجال الأنشطة التجارية اليومية لقطاع المياه الألمانية، وتنطوي على تحويل الإدارات البلدية إلى شركات بلدية أو شركات إدارات الجمعيات ذوات أهداف خاصة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات كبيرة في جودة الخدمة المقدمة. ويمكن استخدام مؤشرات أخرى للمراقبة الديمقراطية، وخاصة شبكات المراقبة غير الرسمية بين السياسيين المحليين والمواطنين ومديري القطاع العام، التي يمكن تطويرها واستخدامها على النحو الذي تتلائم مع المتغيرات البيئية الإضافية وذلك لتحسين نوعية تحليل الكفاءة.

ثانياً: عوامل المالية العامة:

تطرقت الكثير من الدراسات لعوامل المالية العامة من الإيرادات والنفقات (الجارية والرأسمالية) وعلاقتها الارتباطية بالكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية ومجالسها، إذ جاءت دراسة (العدوان وآخرون، ١٩٩٧) لتحليل مالية البلديات الكبرى في الأردن، توصلت الدراسة إلى اعتماد البلديات بشكل متزايد على الإيرادات الذاتية التي تجبى بواسطة البلدية للاعوام ٨٩، ٩٠، ٩١، ٩٢، وبخلاف عام ١٩٨٨ وفي البلديات الأقل سكاناً. وفيما يتعلق بإيرادات المشاريع الرأسمالية يلاحظ أن معدل نصيب الفرد منها في البلدية الواحدة متقارب في جميع السنوات التي شملتها الدراسة. ويلاحظ أيضاً تقارباً في معدل نصيب الفرد من إيرادات المشاريع الرأسمالية فيما بين البلديات الكبرى في مراكز المحافظات. وقد يعود ذلك إلى سياسة بنك تنمية المدن والقرى في تغطية تمويل المشاريع الرأسمالية والتي تحدد حسب دراسات جدوى اقتصادية. كما بينت الدراسة أيضاً أهمية القروض في إيرادات المجالس البلدية لمراكز المحافظات. وبشكل عام فإن القروض شكلت نسبة أهمية كبيرة تساوي بالمتوسط أعلى من خمس إيرادات المجالس المحلية.

وفيما يتعلق بالإنفاق، فقد شكلت النفقات الرأسمالية حصة كبيرة من إنفاق البلديات، إذ أن الإنفاق الرأسمالي وبشكل عام لا يقل عن ثلث الإنفاق الكلي في المجالس البلدية المشمولة بالدراسة. وقد بينت الدراسة أيضاً ازدياد نصيب الفرد من الإنفاق على الرواتب والأجور والعلاوات وزيادة حصته في موازنة البلديات، حيث إن معدل نصيب الفرد من الإنفاق على الرواتب والأجور والعلاوات بما في ذلك النفقات الأخرى المرتبطة بذلك يشكل بالمتوسط حوالي نصف الإنفاق الكلي للفترة من ١٩٨٨-١٩٩٢. وهذا دليل على مظاهر البطالة المقنعة في الأردن وازدياد التوجه نحو التوظيف غير الضروري أو زيادة الرواتب لأسباب غير موضوعية، مما يعني أن زيادة الإنفاق غير الرأسمالي ترتبط بسداد القروض وبقدرة البلدية على زيادة إيراداتها من مصادرها الذاتية.

فقد جاءت هذه النتائج متفقة مع ما أوصت به دراسة (الأعرجي والعزي، ١٩٩٨) من تفعيل نظام الضرائب المحلي الحالي في الأردن، والاقتراض من البنوك لاستحداث مشاريع محلية ذات نفع عام وذات مردودات مالية معقولة للبلدية، وترشيد الإنفاق، ومكاشفة الجهات المركزية من خلال القنوات المناسبة مثل مجلس النواب بصدد المعوقات للتخفيف منها أو إزالتها.

وكشفت دراسة (الزعبي، ٢٠٠٢) عن ضعف حصيلة إيرادات المجالس البلدية الكبرى الذاتية وعدم استقلالها في مواردها في الأردن، إذ بلغ معدل أهميتها النسبية لكافة البلديات قيد الدراسة خلال الفترة (١٩٩٥-١٩٩٩) حوالي (٤١,٤٠٨%)، ثم تلاها الإيرادات الخارجية (٣١,٨٠٥%)، ثم القروض (٢٠,٣٩%)، ثم الهبات (٦,٨٢٥%. وبينت الدراسة أهمية الإنفاق الجاري النسبية في مجمل النفقات العامة خلال فترة الدراسة فقد بلغت نسبة هذا الإنفاق بالمعدل (٥٠,٧٨%)، ثم تلاه الإنفاق الرأسمالي (٣٠,٠٥٨%)، ثم تلاه نفقات تسديد القروض والفوائد (١٩,١٤%). وأظهرت الدراسة أن هناك تفاوتاً بين معدلات نصيب الفرد الواحد من الإنفاق الرأسمالي بين مدن المملكة الكبرى وهذا يعني تفاوتاً في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، إذ لا ينسجم مع السياسة التنموية الرامية إلى الحد من الفجوة التنموية بين المدن المختلفة. وكشفت الدراسة عند مقارنة مجمل النفقات مع مجمل الإيرادات لفترة الدراسة إن كافة المجالس البلدية الكبرى قيد الدراسة تعاني من عجز في ميزانيتها. وأظهرت الدراسة إن عدد السكان، والقروض، والإيرادات الذاتية، ونفقات السنة السابقة الرأسمالية، وإيرادات السنة السابقة هي من محددات الإنفاق الرأسمالي في البلديات الكبرى في الأردن خلال الفترة (١٩٩٥-١٩٩٩).

وكذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين عدد سكان البلديات وإيراداتها الخارجية، إذ كانت قوة العلاقة الارتباطية (٠,٩٦٧). وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وقوية (٠,٩٤٧) بين عدد السكان وإيرادات المجالس البلدية الذاتية. فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العدوان وآخرون، ١٩٩٧) المذكورة سابقاً، بصدد إيرادات البلدية من القروض والتي تساوي خمس الإيرادات، وكذلك ضعف أساليب التحصيل والجباية، وأهمية الإنفاق الجاري بالنسبة إلى النفقات العامة، حيث أن أكثر النفقات تذهب للإنفاق الجاري ولتسديد الالتزامات المالية الناجمة عن الأقساط وفوائد القروض.

وبينت دراسة (أدبيس ومحارمة، ٢٠٠٢) بأنه لا تتمتع البلديات في دولة قطر بدرجة كبيرة من الاستقلال المالي، حيث أن وزارة الشؤون البلدية هي التي تحدد الاعتمادات والموازنات المخصصة لكل بلدية، وما زالت قدرة البلديات على تدبير مواردها المحلية لا تتجاوز (١%) من مجموع مواردها. ولا تتوفر في نظام اللامركزية في إدارة الشؤون المحلية في دولة قطر أركان الإدارة المحلية المتعارف عليها وخاصة ما يتعلق بالاستقلال المالي والإداري ووجود رقابة متشددة تتجاوز الحدود المتعارف عليها. وما زالت البلديات في دولة قطر تعتمد اعتماداً شبه كلي على وزارة الشؤون البلدية في تأمين مواردها المالية.

واتفقت نتائج دراسة (العدوان وآخرون، ١٩٩٧) مع ما توصلت اليها دراسة (أبو فارس والمعاني، ٢٠٠٦) من أن البلديات ما زالت تواجه العديد من المشكلات ومن أهمها المديونية التي تعاني منها المجالس البلدية والناجمة عن التوسع في الاقتراض لتوفير البنية التحتية، وكلفة الاستملاكات العالية، وكذلك قلة عوائد المشاريع الإنتاجية رغم تحسنها بعد الدمج، وتضخم نسبة النفقات الإدارية المتمثلة في الرواتب والأجور والعلاوات وبدل النقل من إجمالي النفقات.

وهدفت دراسة (Wati, 2006) إلى قياس مستوى كفاءة الحكومات المحلية في توفير السلع والخدمات العامة. وقد شملت الدراسة (٩٩) حكومة محلية في شبه جزيرة ماليزيا، وصنفت الحكومات المحلية إلى ثلاثة تصنيفات: مجالس المدن، ومجالس البلديات، ومجالس المقاطعات. وبينت نتائج الدراسة أن معظم الحكومات المحلية غير كفؤة في تقديم السلع والخدمات العامة، إذ تراوحت معدلات التكلفة بين (٠,١٤٥) إلى (١,٦٤٣)، وأن متوسط درجات كفاءة التكلفة للحكومات المحلية في شبه جزيرة ماليزيا بلغ (٠,٥٩). وترتفع كفاءة التكلفة بسبب الاستخدام المفرط للمدخلات. ودلت النتائج أيضاً على أن مجالس البلديات كانت أكثر عدم كفاءة من مجالس المقاطعات. واستنتجت الدراسة أنه ينبغي أن تعطى أولوية عالية للتدابير التصحيحية المناسبة لتحسين كفاءة السلطات المحلية، وخاصة من قبل مجالس البلديات، وأن تحسين عدم كفاءة السلطات المحلية يخضع للتشخيص الناجع لأسباب عدم الكفاءة والمتمثلة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وقد جاءت دراسة (Benon, 2008) لتحديد العلاقة بين التخطيط لعملية الشراء ومسؤولية أنظمة الشراء للحكومات المحلية، واشتملت عينة الدراسة (٩٩) فرداً من المشاركين في حكومات محلية، والذي تم اختيارهم من (١١) مقاطعة أوغندية. توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود نظام جيد للمشتريات العامة، لأنه يعتبر أمراً حاسماً لتحسين تقديم الخدمات الميدانية (اللامركزية). ويساهم هذا النظام في تقديم الخدمات بفعالية، ومسؤولية وشفافية. وتتطلب المساءلة في نظام المشتريات للحكومات المحلية وجود صحافة متحررة تهدف إلى زيادة وعي المواطنين حول مدى نجاح الحكومات المحلية في الاستفادة من الأموال العامة، ومدى محاولتها في معالجة الميول الفاسدة التي قد تحدث خلال المراحل المختلفة في عملية الشراء، ووضع نظم واضحة وشفافة لإدارة الأموال العامة، والتركيز على سياسة جعل جميع الموظفين العموميين خاضعين للمساءلة عما يفعلونه خلال عملية الشراء لحكوماتهم المحلية.

وفي دراسة (Boetti, et al., 2009) بعنوان (اللامركزية المالية والكفاءة في الإنفاق في الحكومات المحلية: دراسة ميدانية لعينة من البلديات الايطالية). توصلت الدراسة إلى أنه كلما كانت البلديات أكثر استقلالاً، كلما كانت أكثر كفاءة في السلوك الإنفاقي. وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع مدخل دورة الموازنة الانتخابية، حيث وجدت بأنه كلما قصرت الفترة الزمنية بين الإنفاق والسنة القادمة للانتخابات، كان فائض الإنفاق أعلى مع الأخذ بعين الاعتبار حدود ممارسة الإنفاق.

ثالثاً: القيادة الإدارية:

اهتمت العديد من الدراسات بمسألة القيادة الإدارية وأثرها في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية ومجالسها، إذ بينت دراسة (الطعامنة، ١٩٩٣) أن النشاطات والأدوار التي تمارسها مجالس الخدمات المشتركة لا تتماشى مع متطلبات التنمية الإدارية الشاملة لتلك المجالس في الأردن، فقد اتضح أن غالبية المجالس تمارس وظيفة أو وظيفتين فقط تتلخصان في كب النفايات ورش المبيدات، ولا تقوم بأدوار استثنائية أو إشرافية، مثل مراقبة وحماية البيئة، الصحة العامة، تشجيع النشاطات الزراعية والصناعية والتجارية والسياحية، والمشاركة في التخطيط الإقليمي. وأن مجالس الخدمات المشتركة في الأردن تمتلك قدرات فنية متواضعة، حيث لا تتوفر لديها الآليات واللوازم الكافية لتكون قادرة على أداء وظائفها المحدودة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المصادر المالية للمجالس لا تتناسب مع التزاماتها. كما بينت نتائج الدراسة أن هناك ميلاً لدى أفراد عينة البحث لتبني أسلوب الانتخاب عند تشكيل مجلس الخدمات المشترك سواء للرئاسة أو العضوية.

وتناولت دراسة (الأعرجي والعزي، ١٩٩٨) مدى استجابة الإدارة المحلية لإحتياجات المجتمع المحلي الأردني، وذلك من خلال مدى تأثر عضو المجلس البلدي بالعوامل البيئية في إقدامه على ترشيح نفسه لعضوية المجلس، ومدى تأثر آراء الناخبين بالعوامل البيئية في الانتخابات، والتعرف على مستويات الاستجابة الفعلية لآراء الناخبين من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية، والتعرف على الأسباب العملية التي تحول دون تحقيق مستويات الاستجابة المطلوبة من قبل أعضاء المجالس البلدية لآراء الناخبين إضافة إلى توضيح درجات أهمية كل سبب من الأسباب المعيقة أو المساعدة للتحول الديمقراطي في المجال المبحوث. وأوصت الدراسة باستكشاف مجالات تعاون بديلة غير التي لاقت إحجاماً أو تردداً من قبل الدوائر الأخرى المركزية والمحلية، وتكثيف اللقاءات الدورية من قبل العضو مع الناخبين لتبادل الرأي

بصدد الحاجات والمشاكل البلدية المحلية كما يمكن فتح دورات تدريبية خاصة في اتخاذ القرارات وتقنياتها لأعضاء المجالس البلدية المعنيين.

فقد اتفقت نتائج دراسة (الطعامنة، ١٩٩٣) مع نتائج دراسة (المعاني، ٢٠٠٠) من أنه لا بد للإدارة المحلية من عدم حصر مهامها على الأعمال التنظيمية والرقابية والخدمات الأساسية المحدودة فحسب بل المساهمة في الدور التنموي الحقيقي كالقيام بالخدمات الضرورية لمشروعات التنمية المحلية والوطنية مثل شق طرق المواصلات، والإسكان، وتدريب القوى العاملة. وخلصت الدراسة إلى وضع نموذج يبين أهم المقومات الواجب توافرها للإدارة المحلية كمدخلات تضمن قيامها بدور فاعل في المجتمع، ويقتضي إدخال الإصلاحات اللازمة على نظم الإدارة المحلية وأساليب الإدارة ووسائلها لتمكينها من النهوض بالمتطلبات المتزايدة ورفع مستوى الأداء.

وجاء في دراسة (الحوامدة، ٢٠٠١) أنه ينظر أعضاء المجالس التنفيذية في محافظات جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، إلى أنها فعالة في تحقيق أهداف التنمية المحلية من خلال بعض المؤشرات مثل مؤشر الخدمات العامة، والحريات العامة، والمحافظة على البيئة، ومؤشر الخدمات السياحية، وأنها متوسطة الفاعلية فيما يتعلق بمؤشرات الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والصحية. ووجود اختلافات في تصورات أعضاء المجالس حول مستوى فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية المحلية تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والعمر. لقد اتفقت هذه النتائج الأخيرة من الدراسة مع ما استنتجتها دراسة (Boetti, et al., 2009) من أن خصائص العمر والجنس لرئيس البلدية، لا يبدو عموماً له أي تأثير هام على مستويات عدم الكفاءة.

وأظهرت دراسة (أدبيس ومحارمة، ٢٠٠٢) على الرغم من أن تجربة المجلس البلدي المركزي في دولة قطر شهدت أول ممارسة ديمقراطية على مستوى الإدارة المحلية من خلال انتخاب أعضاء المجلس ورغم هذا التحول الإيجابي من نظام التعيين إلى نظام الانتخاب إلا أنه يلاحظ محدودية دور المجلس البلدي في مجال تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية. والسبب في ذلك يعود إلى أن دور المجلس دور استشاري ورقابي فقط، ويقتصر دوره على إبداء الرأي وتقديم المقترحات والتوصيات.

كما تناولت دراسة (أبو تايه، ٢٠٠٣) العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى. بينت نتائج الدراسة أن أسلوب القائد ربما يكون على درجة عالية من الأهمية في تحديد مدى السلوك الإبداعي الفردي ومستواه لدى العاملين في المنظمات، فأسلوب القائد ومهارته في استخدام الأنواع المختلفة للقوة، يمكن اعتباره عاملاً حرجاً ينبغي لفت الانتباه له لما له من أهمية بالغة في تحقيق المنظمة لأهدافها. وأن هنالك مصادر لقوة القائد لها أثر واضح في تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين، مثل قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة، بينما القوة الشرعية وقوة المكافأة لم يتبين لها أثر واضح في التاثير في السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما القوة القسرية فتبين أن أثرها سلبي على مسيرة السلوك الابداعي الفردي في المنظمات. وتدعم الدراسة المدخل الموقفي للقيادة، بحيث يمكن اقتراح تشجيع القادة وتدريبهم لزيادة قدرتهم في استخدام مصادر القوة والتأثير المختلفة والتركيز على تلك المصادر من القوة والتأثير التي من شأنها أن تؤثر إيجاباً في السلوك الإبداعي الفردي لدى التابعين، والابتعاد قدر الامكان، عن تلك المصادر التي من شأنها التأثير السلبي في سلوك التابعين.

وبينت دراسة (Fine, 2006) في بوسطن، الولايات المتحدة الأمريكية، أن أداتين من أدوات التقييم الأكثر استخداماً في برامج تدريب القيادة هي: شبكة القيادة لـــ (Blake & McCanse ,1991) التي تقييم درجة اهتمام الفرد الموجه نحو المهمة أو الأفراد، ومؤشر نموذج (Myers-Briggs) الذي يقييم نموذج شخصية الفرد. ويقترح النموذج (أساسه الأخلاق) التوسع في مجال تطوير القيادة إلى أبعاد أخرى وهي القيادة الأخلاقية، والتي هي عبارة عن تنسيق الوسائل مع الأهداف، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية، والعمل لضمان أن تتصرف المنظمة بشكل أخلاقي. وبينت الدراسة أيضاً إلى أننا نحتاج إلى تطوير نوع من القيادة التي لا تنظر فقط إلى خصائص الأفراد وسلوكهم ومهاراتهم، ولكن أيضاً تنظر إلى المنظمة التي يعمل فيها أولئك الأفراد وإلى القيم والمعايير التي تنظمهم. ومن أجل تطوير قادة الغد، نحتاج إلى التركيز على تطوير الثقافة التنظيمية التي تضمن السلوك الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، وتقدرها وتغذيها.

وأظهرت دراسة (Joe, 2007) بأن المدراء في قرى ومدن وبلديات المقاطعات في ولاية مشيغان، في الولايات المتحدة الأمريكية، غالباً ما يلعبون أدواراً قيادية رئيسية خلال المناقشات لأنهم في موقع أفضل لرؤية مجموعة من التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

الجماعية. وهذا دور حاسم للمديرين، إلا أنه يتطلب قدراً كبيراً من الشجاعة، لتسليط الضوء على المشكلات القائمة في الهيئة الإدارية الذي يكون مسؤولاً فيها لوصف الصراع. لقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما أظهرتها دراسة (Bruno, 2008) من حيث أن قادة المجتمع يساهمون في حكم محلي فعال. وبالنسبة لمجتمع متخلف، فإن عدم حل النزاعات المحلية تخلق دورة من التدهور من الصعب عكسها.

وأوضحت دراسة (Goehrig, 2008) أن تجربة (The City of Coral Springs, Florida) تشكل درساً مناسباً لأية منظمة تبحث عن تنشيط العاملين، وتحسين الخدمات المقدمة، وتوفير رضا الزبون، ووضع الأساس لأداء متميز، وتكون منظمة قابلة للإستمرار، إذ توصلت الدراسة إلى أن التغيير في مخرجات المنظمة يتطلب التغيير في هيكلها التنظيمي، والقادة هم الوحيدون الذين باستطاعتهم أن يغيروا الهيكل، وذلك بوضع العمليات التي تنتج مخرجات متميزة. وثمة العديد من المنهجيات لتحسين العملية، منها المستشارون، وأساتذة الإدارة الذين يعدون خطوات سهلة، ويعرفون أين تبدأ الرحلة وأين يكمن الشلل. قبل كل شيء، يجب أن يكون واضحاً بأن الرحلة ليست بدون صدمات، وأدوار خاطئة، وليس هناك عمل واحد، أو ضربة واحدة من الحظ، التي ستدفع المنظمة إلى التقدم، بل أن هناك سلسلة من خطوات مرتبطة بإستراتيجية أعظم، وهي أن تكون العملية متسقة مع قيم المنظمة الرئيسية، ومستندة على معلومات صحيحة، والتي ستحرك المنظمة نحو رؤيتها، والعمل مع القادة بشكل نشط في التغيير.

١–٨ ما يميز الدراسة الحالية:

١– اهتمامها بنظام الإدارة المحلية في معرفة العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق وتحديدها.

٢– تركيزها على ترتيب أثر العوامل المؤثرة (العوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية) في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق.

١-٩ منهجية الدراسة:

تبنت منهجية هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي لوصف مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب وصف أداة الدراسة وصدقها وثباتها، واعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والإجابات على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

١-١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وللتحقق من فرضياتها فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية، وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما يلي:

١- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، وذلك لترتيب متغيرات الدراسة حسب درجة أهميتها النسبية.

٣- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٤- تحليل التباين الأحادي المتغير (Univriate Analysis of Variance) لتحديد فروق لها دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى وحدة الإدارة المحلية.

١-١١ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء مجالس (١٢٠) وحدة إدارة محلية وأعضائها من مجالس (٣) محافظات و(٣٠) قضاءً و(٨٧) ناحية في إقليم كوردستان-العراق، حيث تتكون محافظة أربيل من محافظة و(١٠) أقضية و(٣٤) ناحية، وتتكون محافظة السليمانية من محافظة و(١٢) أقضية و(٣٠) ناحية وتتكون محافظة دهوك من محافظة و(٨) أقضية و(٢٣) ناحية، وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي لوحدات الإدارة المحلية الصادر عن المحافظات الثلاث لسنة ٢٠١٠. وهكذا يتضمن مجتمع الدراسة جميع رؤساء الوحدات الإدارية البالغ عددهم (١٢٠) فرداً، وأعضاء تلك المجالس البالغ عددهم (١١٧٦) فرداً، المتكونة من رؤساء مجالس

المحافظات والأقضية والنواحي وأعضائها، وبذلك يصبح المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة (١٢٩٦) فرداً. كما هو موضح في الجدول (١).

الجدول ١. عدد أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لوحدات الإدارة المحلية

الرقم	اسم المحافظة	عدد رؤساء الوحدات الإدارية	عدد رؤساء مجالس المحافظة وأعضائها	عدد أعضاء مجالس الأقضية	عدد أعضاء مجالس النواحي	حجم الطبقة
١	أربيل	٤٥	٤٠	١٢٠	٢٧٢	٤٧٧
٢	السليمانية	٤٣	٤٠	١٤٤	٢٤٠	٤٦٧
٣	دهوك	٣٢	٤٠	٩٦	١٨٤	٣٥٢
المجموع		١٢٠	١٢٠	٣٦٠	٦٩٦	١٢٩٦

المصدر: مكاتب الإعلام في المحافظات المبحوثة ٢٠١٠.

١-١٢ عينة الدراسة:

قام الباحث بدراسة رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق الموزعين على (١٢٠) وحدة إدارة محلية، واختيرت عينة طبقية عشوائية تناسبية من وحدات الإدارة المحلية التي تتكون من (٤٣) وحدة إدارة محلية، بالشكل التالي: مجلس محافظة أربيل و(٣) أقضية و(١٢) ناحية، ومجلس محافظة السليمانية و(٣) أقضية و(١٢) ناحية، ومجلس محافظة دهوك وقضاءان و(٨) نواحي، والعينة تمثل (٣٦%) من مجتمع الدراسة الكلي من وحدات الإدارة المحلية. وكذلك اختيرت عينة الدراسة من رؤساء مجالس الوحدات الادارية البالغ عددهم (٤٣) فرداً، ورؤساء تلك المجالس وأعضائها البالغ عددهم (٤٧٢) فرداً، وبذلك يصبح المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة (٥١٥) فرداً. واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لاختيار عينة حجمها (٥١٥) فرداً، والعينة تمثل (٤٠%) من مجتمع الدراسة الكلي. كما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول ٢. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لوحدات الإدارة المحلية

الرقم	اسم المحافظة	عدد رؤساء الوحدات الإدارية	عدد رؤساء مجالس المحافظات وأعضائها	عدد أعضاء مجالس الأقضية	عدد أعضاء مجالس النواحي	حجم العينة
١	أربيل	١٦	٤٠	٣٦	٩٦	١٨٨
٢	السليمانية	١٦	٤٠	٣٦	٩٦	١٨٨
٣	دهوك	١١	٤٠	٢٤	٦٤	١٣٩
المجموع		٤٣	١٢٠	٩٦	٢٥٦	٥١٥

وقام الباحث بتوزيع (٥١٥) استبانة على رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها وفقاً للجدول (٣)، ويلاحظ من الجدول أن عدد الإستبانات التي إستعيدت (٤٠٨) استبانة أي ما نسبته (٧٩%) من الاستبانات الموزعة، واستبعدت (١٤) استبانة من الاستبانات المستردة لعدم صلاحيتها، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي لغرض هذه الدراسة هو (٣٩٤) استبانة أي ما نسبته (٧٦%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأنه يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة ككل.

الجدول ٣. عدد الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة وعدد الاستبانات المستردة

الرقم	أسم المحافظة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	النسبة المئوية
١	أربيل	١٨٨	١٥٨	%٨٤
٢	السليمانية	١٨٨	١٤٣	%٧٦
٣	دهوك	١٣٩	١٠٧	%٧٧
المجموع		٥١٥	٤٠٨	%٧٩

١-١٣ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين من مصادر جمع البيانات كما يلي:

١- المصادر الثانوية:

استخدمت المراجع من الأدبيات الإدارية لتغطية الجانب النظري وذلك بالاعتماد على الكتب والمصادر والمراجع، وكذلك الاعتماد على أحدث الدراسات العلمية المحكمة والمنشورة في الدوريات المختلفة وفي شبكة الحاسوب (Internet) المتعلقة بهذا المجال.

٢- المصادر الأولية:

استخدم الأسلوب الميداني لجمع البيانات الأولية وذلك بواسطة المسح الميداني، إذ قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات الميدانية لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة، وذلك لقياس أثر العوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

١-١٤ أداة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها وبالاعتماد على الأدبيات الإدارية المرتبطة بموضوع الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة ملحق رقم (١) كأداة للدراسة، إذ طور الباحث فقرات الاستبانة المتعلقة بالعوامل التنظيمية وبالاستفادة من (Daft, 2007) و(Robbins & Coulter, 2007)، وأما الفقرات المتعلقة بعوامل المالية العامة، فقد طورها الباحث وبالإستفادة من (القيسي، ٢٠٠٨)، و(Shah, 2006). وأما بالنسبة للفقرات المتعلقة بالقيادة الإدارية فقد استفيد من الشبكة القيادية لـــ (Blake & McCanse, 1991)، حيث ركز على الأنماط القيادية الثلاثة: النمط الاجتماعي (Country Club)، والنمط المتشدد (Authority Compliance)، ونمط قائد الفريق (Team Leader)، مع حذف النمط الضعيف (Impoverished)، والنمط المعتدل (Middle of the Road) من الأنماط الخمسة التي يحتويها نموذج الشبكة القيادية، وذلك ليتناسب مع أغراض هذه الدراسة. وفيما يلي توضيح لأجزاء استبانة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء من الاستبانة بيانات عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، وعدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، ومستوى العضوية في المجالس المحلية)، و(مستوى وحدة الإدارة المحلية).

الجزء الثاني: ويشتمل هذا الجزء من الاستبانة على خمس وأربعين فقرة تقيس آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في الإقليم على النحو الآتي:

- الفقرات من (١ – ١٤) وتقيس العوامل التنظيمية.
- الفقرات من (١٥ – ٢٥) وتقيس عوامل المالية العامة.
- الفقرات من (٢٦ – ٣٤) وتقيس القيادة الإدارية.
- الفقرات من (٣٥ – ٤٥) وتقيس الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

واستخدم مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي بتدرج (٥) أتفق تماماً، و(٤) أتفق، و(٣) أتفق إلى حد ما، و(٢) لا أتفق، و(١) لا أتفق إطلاقاً.

الجزء الثالث: يتألف هذا الجزء من الاستبانة من سؤالين مفتوحين من أجل معرفة أهم معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية التي تحول دون تحقيق أهدافها وكيف يمكن التغلب عليها، بحيث ترك المجال مفتوحاً لأفراد عينة الدراسة للتعبير بحرية عن آرائهم واجتهاداتهم تجاه الموضوع.

١–١٥ صدق أداة الدراسة: Instrument Validity

صدق الأداة بمعنى التأكد من أن أداة الدراسة التي استخدمت بهذه الدراسة تقيس فعلياً المفاهيم والمتغيرات التي صممت لقياسها. ومن أجل ذلك قام الباحث بتصميم وتطوير الاستبانة بشكلها الأولي وعرضها على هيئة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف الجامعات الأردنية والعراقية من المختصين في الإدارة العامة والمختصين في الإدارة المحلية لإبداء ملاحظاتهم للتحقق عن انتماء وترابط كل فقرة للبعد الذي تقيسه وحسن صياغتها ووضوحها، وبعد أن أخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار استقر الرأي على تلك الفقرات التي احتوتها الاستبانة بشكلها النهائي الملحق (١). وبعد التحقق من ذلك تم إجراء دراسة اختبارية (Pilot

Study) من خلال توزيع الاستبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددهم (٢٥) فرداً ومن ثم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين على نفس العينة، وذلك للتعرف على مدى فهم أفراد هذا المجتمع للعبارات والألفاظ المستخدمة، ودرجة وضوحها.

١-١٦ ثبات أداة الدراسة: Instrument Reliability

يشير ثبات الأداة إلى مدى استقرار وثبات نتائج الاستبانة، على أن يعطي النتائج نفسها أو نتائج قريبة جداً عند إعادة الدراسة في نفس الظروف وباستخدام نفس أداة الدراسة على نفس الأفراد. ولاختبار ثبات الأداة بجميع فقراتها فقد استخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ-ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha)، حيث بلغت قيمة كرونباخ-ألفا لفقرات العوامل التنظيمية (٠,٨٥٩) ولفقرات عوامل المالية العامة (٠,٨٤٥) ولفقرات القيادة الإدارية (٠,٧١٠) ولفقرات الكفاءة التنظيمية (٠,٧٤٣) ولكافة فقرات الاستبانة (٠,٨٩٤)، وهي نسب مقبولة كونها أعلى من (٦٠%). كلما كانت قيمة كرونباخ-ألفا قريبة من (١)، كلما كان الاتساق الداخلي أعلى (Sekaran, 2003: 307)، كما هو مبين في الجدول (٤):

الجدول ٤. نتائج اختبار كرونباخ-ألفا لأبعاد أداة الدراسة

العوامل	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العوامل التنظيمية	١٤	٠,٨٥٩
عوامل المالية العامة	١١	٠,٨٤٥
القيادة الإدارية	٩	٠,٧١٠
الكفاءة التنظيمية	١١	٠,٧٤٣
البعد الإجمالي	٤٥	٠,٨٩٤

١-١٧ محددات الدراسة:

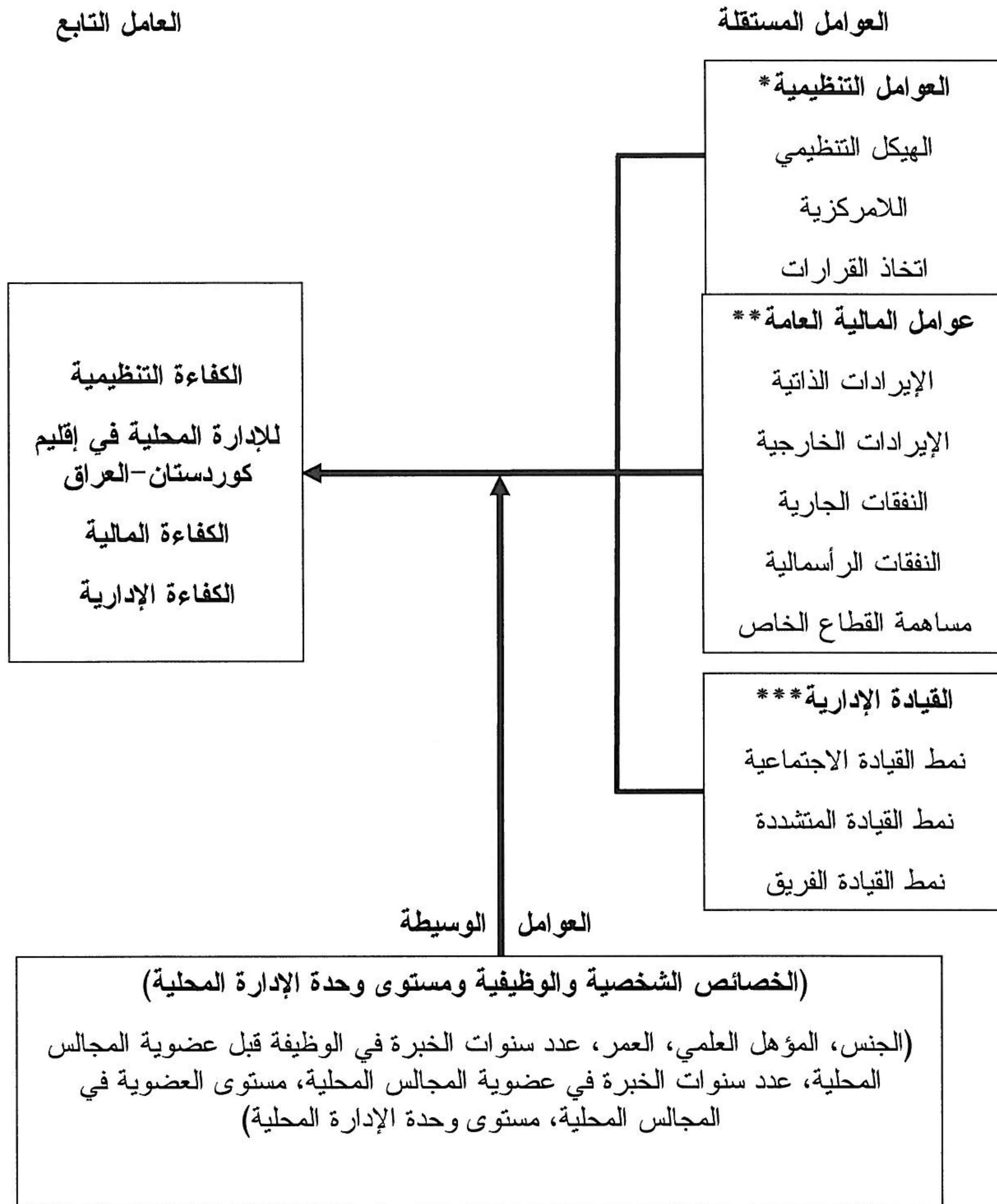
تتعلق محددات هذه الدراسة بمجتمع الدراسة وعينتها، حيث اقتصرت الدراسة على وحدات الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق ولم تشتمل على وحدات الإدارة المحلية في المحافظات العراقية الأخرى، كما واقتصرت الدراسة على رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها من المحافظات والأقضية والنواحي دون أن تشمل رؤساء مجالس البلديات وأعضائها في الإقليم. كما واجه الباحث في هذه الدراسة صعوبة توزيع الاستبانات على أفراد

عينة الدراسة وجمعها نظراً للبعد الجغرافي لوحدات الإدارة المحلية والدوائر الفرعية التابعة لها والمنتشرة في المحافظات الثلاثة في الإقليم.

١-١٨ نموذج الدراسة:

قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج الدراسة لتوضيح العوامل المستقلة: العوامل التنظيمية، والعوامل المالية العامة، والقيادة الإدارية، والعامل التابع الذي تركز عليه الدراسة وهو "الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق، المتمثلة بالكفاءة المالية والكفاءة الإدارية"، والعوامل الوسيطة من الخصائص الشخصية والوظيفية لرؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، مستوى العضوية في المجالس المحلية) و(مستوى وحدة الإدارة المحلية). ويوضح الشكل (١) نموذج الدراسة.

الشكل ١. نموذج الدراسة



المصدر:

(Daft, 2007), (Robbins & Coulter, 2007) *

** القيسي، (٢٠٠٨)، (Shah, 2006)

(Blake & McCanse, 1991) ***

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢-١ تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تكوين إطار نظري للإدارة المحلية من خلال ثلاثة مباحث، إذ يتناول المبحث الأول نظرية الإدارة المحلية، فيتطرق إلى الإدارة المحلية والحكم المحلي، والتحدث عن مفهوم الإدارة المحلية، وذلك من خلال استعراض بعض التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، كما يتناول أهداف الإدارة المحلية، ومقومات الإدارة المحلية، والإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية، والتنمية المحلية، ودور الإدارة المحلية في التنمية المحلية، وأخيراً يستعرض نبذة عن تطور الإدارة المحلية والتقسيم الإداري في العراق، والإدارة المحلية والتقسيم الإداري في إقليم كوردستان–العراق.

ويتطرق المبحث الثاني إلى البيئة التنظيمية للإدارة المحلية من خلال التنظيم الإداري، والمالية العامة للإدارة المحلية، والقيادة الإدارية. ويتم في الجزء الأول منه التحدث عن التنظيم الإداري، وذلك من خلال العوامل التنظيمية، حيث يتم التطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي وذلك من خلال استعراض بعض التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، كما يتطرق إلى أبعاد الهيكل التنظيمي، حيث يتناول الأبعاد الهيكلية والأبعاد الموقفية، وكذلك يتناول نماذج الهيكل التنظيمي، ويتناول اللامركزية وذلك من خلال مفهوم اللامركزية، وأنواع الصلاحيات، ومحددات اللامركزية، ويتم التطرق إلى اتخاذ القرارات من خلال مفهوم اتخاذ القرار، ونماذج اتخاذ القرار، وتصنيف القرارات، وظروف اتخاذ القرار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات. وفي الجزء الثاني منه يتناول المالية العامة للإدارة المحلية، وأهمية المالية العامة المحلية، وخصائص المالية العامة المحلية، وعناصرها. وفي الجزء الثالث منه يتم التطرق إلى القيادة الإدارية، والمهارات الإدارية للقائد، ومصادر قوة القائد، وأنماط القيادة الإدارية، ونموذج الشبكة القيادية لـ (Blake & McCanse, 1991). ويتم في المبحث الثالث التعرض إلى موضوع الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية، من خلال مفهوم الكفاءة التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، وأخيراً يتم التطرق إلى الكفاءة المالية والكفاءة الإدارية.

المبحث الأول

نظرية الإدارة المحلية

يتناول هذا المبحث نظرية الإدارة المحلية من خلال الإدارة المحلية والحكم المحلي، ومفهوم الإدارة المحلية، وأهداف الإدارة المحلية، ومقومات الإدارة المحلية، والإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية، والتنمية المحلية، ودور الإدارة المحلية في التنمية المحلية، وتطور الإدارة المحلية والتقسيم الإداري في العراق، والإدارة المحلية والتقسيم الإداري في إقليم كوردستان–العراق.

٢–١–١ نظرية الإدارة المحلية:

نشأت القوى الصغيرة – تأريخياً– قبل أن تنشأ الدولة أو قبل أن يتبلور مفهوم الدولة في الوقت الحاضر، وكانت هذه القوى والمدن الصغيرة تجتمع من حين لآخر لإدارة شؤونهم وحل مشكلاتهم وكان هذا خير دليل على تطبيق الديمقراطية المباشرة بين أفراد المجتمع الواحد ولذلك فإن الحكم المحلي يعد الأصل والمنبع الذي أستحدثت منه الدول الحديثة النظام بله التفكير الديمقراطي (الشيخلي، ٢٠٠١: ١٧).

وتتأثر الدولة في اختيارها لأسلوب التنظيم الإداري الذي تنتهجه وتتبعه في ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ودرجة الوعي السياسي لمواطنيها، وتأصل النظم والممارسات الديمقراطية فيها (شطناوي، ٢٠٠٢: ٥).

٢–١–٢ الإدارة المحلية والحكم المحلي:

ثمة خلاف حول مدلول مصطلحي الإدارة المحلية والحكم المحلي، ومنه ظهرت ثلاث إتجاهات (بطيخ، ١٩٨٨: ٤٥– ٦٠):

الإتجاه الأول: يرى أن "الحكم المحلي" و"الإدارة المحلية" مصطلحان مترادفان: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا فرق بين مصطلح "حكم محلي" و"إدارة محلية"، اذ يعتبرونهما لفظين مترادفين يشيران إلى نظام واحد، أي أن كلا من المصطلحين يدل على ذات المعنى أو ذات المقصود وهو اللامركزية الإدارية الأقليمية.

الإتجاه الثاني: يرى أن "الحكم المحلي" و"الإدارة المحلية" مصطلحان غير مترادفين إلا انهما يعبران عن أسلوب واحد للتنظيم الإداري: ويذهب أنصار هذا الاتجاه إلى أن هناك فرقاً بين كل

من الإدارة المحلية والحكم المحلي يتجاوز مجرد الاختلاف اللفظي أو اللغوي، إذ يرون أن كلا من المصطلحين يعبر عن نظام معين يتميز عن النظام الآخر بمجموعة من الخصائص أو السمات، ومع ذلك فهم يحصرون هذين النظامين في نطاق دائرة التنظيم الاداري، ويعتبرونهما من أساليب هذا التنظيم بل يجسدان أسلوباً واحداً وهو أسلوب اللامركزية الإقليمية.

الإتجاه الثالث: أصحاب هذا الاتجاه يرون بأن الإدارة المحلية كإصطلاح علمي وعملي للتعبير عن اللامركزية الإدارية الإقليمية لا تتعلق بعكس الحكم المحلي أو الاتحادات المركزية، بأية وظائف أو شؤون سياسية ودستورية.

ومع الإختلاف بين مفهوم الحكم المحلي الذي يتضمن تمتع الوحدة الإدارية بالسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، وبين مفهوم الإدارة المحلية الذي يتضمن هيئات محلية منتخبة، ولها شخصية معنوية، تمارس الوظائف الإدارية على إقليم جغرافي محدد، تحت رقابة الحكومة المركزية أو الإقليمية وإشرافها، إلا أن قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨، قد منح مجلس المحافظة السلطات التشريعية والرقابية، وله حق إصدار التشريعات المحلية ضمن الحدود الإدارية للمحافظة بما يمكنه من إدارة شؤونه وفق مبدأ اللامركزية الإدارية بما لا يتعارض مع الدستور والقوانين الاتحادية، ويخضع مجلس المحافظة لرقابة مجلس النواب.

٢-١-٣ مفهوم الإدارة المحلية:

ترجع إشكالية تقديم مفهوم شامل ودقيق للإدارة المحلية إلى التباين في الاتجاهات المختلفة نحو تعريف الإدارة المحلية الذي يقدمه المفكرون في مجال نظرية الإدارة المحلية.

ويرى (الشيخلي، ٢٠٠١: ٢٠) أن الإدارة المحلية هي: "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية".

ويعرفها (Shah, 2006: 1) بأنها "المؤسسات أو الكيانات المعينة التي أنشأتها الدساتير الوطنية (البرازيل، دانمارك، فرنسا، الهند، أيطاليا، اليابان، السويد)، من دساتير الولايات (استراليا، الولايات المتحدة)، أو التشريعات العادية من مستوى أعلى من الحكومة المركزية (نيوزلانده، المملكة المتحدة، دول عديدة)، أو تشريع الدولة أو المقاطعة (كندا، الباكستان)، أو

من قبل السلطة التنفيذية (الصين) لتقديم مجموعة من خدمات محددة لمنطقة محددة جغرافياً صغيرة نسبياً".

ويعرفها (المعاني، ٢٠١٠) بأنها "توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها".

من خلال تقييم هذه التعريفات واستقرائها نتوصل إلى أن الإدارة المحلية هي هيئة محلية منتخبة من سكانها، ويمنحها القانون شخصية معنوية عامة، تمارس الوظيفة الإدارية على إقليم محدد من أقاليم الدولة، تحت رقابة الحكومة المركزية أو الإقليمية وإشرافها.

٢-١-٤ أهداف الإدارة المحلية:

يهدف نظام الإدارة المحلية إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية مستقلة، وبالتالي تخفيف العبء على كاهل الحكومة المركزية أو الإقليمية، وكذلك يهدف إلى مشاركة السكان المحليين في الحكم بما يحقق تنمية وتعميق المفاهيم الديمقراطية داخل المجتمع، إضافة إلى ذلك، ثمة أهداف أخرى منها إدارية أو سياسية أو اقتصادية وتنموية أو اجتماعية، وكما يأتي:

أولاً: الأهداف الإدارية:

١- تبسيط الاجراءات الإدارية وتقليص "الروتين"، وضمان سرعة إنجاز المشاريع وتقديم الخدمات بكفاءة.

٢- إتاحة الفرصة لأجهزة الوحدات المحلية لاتباع أساليب عمل مستوحاة من ظروف المناطق المحلية، مغايرة لتلك المطبقة في أجهزة الحكومة المركزية.

٣- التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية وقصرها على الأعمال الإدارية المهمة (المعاني، ٢٠١٠).

٤- السماح للقائمين على المناطق المحلية باتخاذ القرارات بسرعة استجابة لمتطلبات السكان فيها، وذلك لإلمام القائمين في المنطقة المحلية ومعرفتها والمشرفين على إدارتها بالظروف المحلية وإحتياجاتها.

٥- رفع كفاءة الأجهزة الإدارية المحلية في عملية تقديم الخدمات العامة وفي تنفيذ المشاريع المحلية.

ثانياً: الأهداف السياسية:

١- توسيع الممارسات الديمقراطية وذلك بمشاركة المواطنين في الأمور التي تهم المجتمع المحلي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها التأثير عليه، والمساهمة في عملية تنمية المجتمع المحلي وتطويره.

٢- التأكيد على مشاركة السكان المحليين في إدارة شؤونهم بأنفسهم على المستوى المحلي، وهو ما يصبو اليه النظام الديمقراطي بل تعتبر تدعيماً له أيضاً.

٣- تدعيم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي ومجابهة المخاطر التي يتعرض لها الوطن وقت الأزمات والكوارث وغيرها (بطيخ، ١٩٨٨: ٦١).

٤- تربية المواطنين سياسياً وتدريبهم على أساليب الحياة النيابية عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة من السكان المحليين، وهذه المجالس تعتبر خير مدرسة لتخريج أفضل وأكفأ أعضاء المجالس النيابية وكبار موظفي الدولة (الشيخلي، ٢٠٠١).

ثالثاً: الأهداف الاقتصادية والتنموية:

١- العمل على تقليل النفقات والتكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة لسكان المناطق المحلية.

٢- التخفيف من أعباء السلطات المركزية من خلال مساهمة المواطنيين والقطاع الخاص في المشروعات الاستثمارية.

٣- إيجاد موارد لتمويل أجهزة الوحدات المحلية للمساهمة في تكلفة تقديم الخدمات وإنجاز المشروعات على المستوى المحلي.

٤- القيام بمشروعات اقتصادية تنطلق من واقع المجتمعات المحلية والعمل على استغلال ما يتوافر لديها من موارد طبيعية، وهي بذلك إنما تعمل على تنمية المجتمعات المحلية وتقدمها وترسخ مفهوم التنمية المحلية لديها (الرواشدة، ١٩٨٧: ٣٨-٣٩).

رابعاً: الأهداف الاجتماعية:

١- المساهمة في النهضة الاجتماعية والثقافية والفكرية والفنية في المجتمع المحلي، من خلال إنشاء مراكز الشباب والثقافة والفنون وبناء المكتبات العامة وقاعات المسارح وملاعب الرياضة والحدائق العامة وغيرها.

٢- التخفيف من آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة على الأفراد بعد توسيع نطاق التنظيمات الحديثة، حيث يفقد الإحساس بالمجتمع في الوحدات الكبيرة التي تضم مجموعات غير متجانسة (المعاني، ٢٠١٠: ٢٢).

٣- تحقيق العدالة الاجتماعية وذلك عن طريق عدالة توزيع الأعباء المالية بين مختلف مواطني الدولة وكذلك بين الريف والحضر وذلك بمساعدة الأول على الخروج من تخلفه واللحاق بالثاني (بطيخ، ١٩٨٨: ٦١- ٧٣).

٢-١-٥ مقومات الإدارة المحلية:

إن الإدارة المحلية هي هيئات إقليمية مستقلة تباشر اختصاصات إدارية محلية تحت رقابة الحكومة المركزية أو الإقليمية وإشرافها. فنظام الإدارة المحلية يرتكز على ثلاثة مقومات أساسية وهي:

أولاً: وجود وحدات إدارية تمثل مصالح محلية:

يقوم نظام الإدارة المحلية على وجود مصالح عامة محلية، تلك المصالح التي تهم منطقة معينة محلية، ويكون الاعتراف بوجود مثل هذه المصالح المحلية من قبل المشرع، الذي يترك لأبناء تلك المنطقة أمر تسيير المصالح المحلية واشباع الحاجات ويكون الاعتراف بوجود مصالح محلية من قبل المشرع في الدستور أو القانون (الجبوري، ١٩٩٦ : ٣٨).

وتقسم الدولة إدارياً إلى عدد من الوحدات المحلية وفقاً لظروفها الخاصة مع مراعاة أن تكون مناسبة من حيث المساحة وعدد السكان ومدى تجانسهم، والموارد المالية والاقتصادية، وتمنح هذه الوحدات المحلية الشخصية المعنوية (المعاني، ٢٠١٠: ٤٧).

ويعتبر القانون شخصاً معنوياً كل مجموعة من الأشخاص تستهدف تحقيق غرض معين أو كل مجموعة من الأموال تخصص لتحقيق غرض معين. ويكون الشخص المعنوي منفصلاً

ومميزاً عن الأشخاص الذين يكونونه أو عن الأموال المخصصة لغرضه، ويصبح بهذا أهلاً لإكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات (المادة ٤٧- ٤٩ قانون المدني العراقي).

ثانياً: قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

إن اعتراف المشرع بوجود مصالح محلية متميزة لا يكفي لقيام نظام الإدارة المحلية، وإنما يستلزم أن يعهد أمر تحقيق هذه المصالح المحلية إلى مجالس تمثل السكان المحليين أنفسهم. ويعتبر انتخاب المجالس التي تتولى إدارة المصالح المحلية انتخاباً مباشراً أمراً أساسياً لتشكيل هذه المجالس، وبهذا يتحقق استقلال المجالس المحلية تجاه السلطات المركزية.

إن من أهم المقومات الخاصة بالإدارة المحلية هو حق المواطنين المحليين بانتخاب ممثليهم في المجالس المحلية التي تدير شؤونهم الذاتية وحقهم أيضاً في انتخاب ممثلين عنهم يشاركون في القرار الخاص بوضع السياسات العامة والتفصيلية على صعيد الوحدات الإدارية المختلفة (الرواشدة، ١٩٨٧: ٥١).

ثالثاً: استقلال الوحدات المحلية:

إذا كان من الضروري أن يكون اختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق سكان هذه الوحدات فإن الأكثر أهمية أن تستقل الهيئات اللامركزية في مباشرة عملها عن السلطة المركزية، فالمرافق اللامركزية لا تخضع لسلطة رئاسة أعلى. إلا أن ذلك لا يعني الاستقلال التام للهيئات المحلية عن السلطات المركزية، فالأمر لا يعدو أن يكون الاختلاف حول مدى الرقابة التي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات المحلية في النظم اللامركزية، إذ لا بد من تمتع هذه الهيئات باستقلال كاف في أدائها لنشاطها (راضي، ٢٠١٠: ٦٣).

فإن من حق الدولة أن تراقب الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصاتها وذلك في نطاق القانون، باعتبارها جزء من النشاط الإداري للدولة. فممارسة الإدارة المحلية تحت رقابة السلطة المركزية وإشرافها هو ما يسمى بالرقابة الإدارية. والغرض من هذه الرقابة هو حماية الصالح العام في قيام الوحدات الإدارية من تصرفات تتعارض مع الصالح العام للدولة.

ومهما بلغت درجة استقلال هذه الهيئات في مباشرة ما يعهد به إليها من نشاط إداري، فإن هذا الاستقلال لن يكون مطلقاً، فإن الرقابة على الهيئات المحلية لا تباشر بشكل يشل فاعلية هذه الهيئات عند قيامها بواجباتها الإقليمية (بطيخ، ١٩٨٨: ٧٤-٩١).

٢-١-٦ الإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية:

تنقسم أساليب التنظيم الإداري إلى نظامين إداريين رئيسيين هما:

أولاً: المركزية الإدارية: Administrative Centralization

يقصد بالمركزية حصر ممارسة الوظيفة الإدارية في الدولة بالحكومة المركزية، فهي تعني التوحيد وعدم التجزئة، فتقوم الاجهزة الإدارية التابعة للحكومة في المركز مباشرة بممارسة الوظائف والاختصاصات الإدارية في جميع إقليم الدولة (الجبوري، ١٩٩٦: ٣٥).

والمركزية الإدارية لها صورتان هما:

أ- التركيز الإداري: Concentration

تتمثل التركيز الإداري في تركيز جميع مظاهر السلطة الإدارية في يد الحكومة المركزية في العاصمة، إذ يجمع ممثلو الحكومة في العاصمة مظاهر السلطة الإدارية، بحيث لا يترك لممثليها في الأقاليم أية سلطة خاصة في تصريف شؤون أقاليمهم الخاصة، ويتعين عليهم دوماً مراجعة السلطات المركزية في العاصمة بغية اتخاذ القرارات الإدارية بشأنها (شطناوي، ٢٠٠٢: ١٧).

ب- عدم التركيز الإداري: Deconcentration

في ظل نظام عدم التركيز الإداري تكون سلطة إصدار القرارات الملزمة بيد عضو آخر من أعضاء السلطة الإدارية غير الرئيس أي بيد عضو يشغل درجة أدنى من درجات السلم الإداري (كشاكش، ١٩٩٧).

ثانياً: اللامركزية الإدارية: Administrative Decentralization

تعتبر اللامركزية الإدارية في نظام الإدارة المحلية أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري. فتقوم اللامركزية الإدارية على توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات محلية قانونية مستقلة، تباشر وظائفها تحت رقابة الحكومة المركزية أو الإقليمية.

وتتمثل اللامركزية الإدارية في توزيع الوظيفة الإدارية فيما بين الجهاز الإداري المركزي وشخصيات معنوية عامة أخرى في الدولة، سواء محلية أو مرفقية تباشر وظائفها تحت رقابة السلطة المركزية وإشرافها (المعاني، ٢٠١٠: ٢٩).

وتقوم اللامركزية الإدارية على أساس توزيع مهام الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية أو مرفقية فتعطى بعض السلطات لاتخاذ القرارات الإدارية إلى هيئات غالباً ما تكون منتخبة من المواطنين في الوحدات الإدارية المحلية أو المرفقية، وتكون خاضعة لاشراف ورقابة السلطات المركزية، ليس لها أي اختصاص في الوظيفة التشريعية أو القضائية وبهذا تتميز اللامركزية الإدارية عن اللامركزية السياسية (الجبوري، ١٩٩٦: ٣٨).

وتظهر اللامركزية الإدارية في صورتين هما:

أ- اللامركزية المرفقية: Utility Decentralization

تعني هيئات مستقلة تحدد اختصاصاتها على أساس ما تمارسه من أعمال. وتمارس هذه الهيئات نشاطاتها على مستوى منطقة واحدة أو عدة مناطق في الدولة. وأن اللامركزية المرفقية تستهدف إدارة هذه الهيئات على أساس تجاري مشابه لنشاط القطاع الخاص.

ويجد المشرع في أحيان كثيرة أنه من الضروري أن يمنح بعض المشاريع والمرافق والمصالح العامة الشخصية المعنوية وقدر من الاستقلالية عن الإدارة المركزية مع خضوعها لإشرافها، كمرفق البريد والكهرباء والإذاعة والجامعات، لتسهيل ممارستها لنشاطاتها بعيداً عن التعقيدات الإدارية (راضي، ٢٠١٠: ٦٤).

وهي أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة، ويقصد بها إدارة مرفق عام بوساطة هيئة إدارية يمنحها القانون الشخصية القانونية، وتكون مستقلة عن السلطة التي أنشأتها إدارياً ومالياً وفنياً، وهي ما تعرف بالمؤسسات العامة (المعاني وأبو فارس، ٢٠٠٥: ٣٦).

ب- اللامركزية الإقليمية: Regional Decentralization

وهي لامركزية إدارية يتم فيها توزيع الكثير من الصلاحيات "الجوهرية" للوظيفة الإدارية (تخطيط، تنظيم، تشغيل، رقابة، اشراف..) على هيئات أخرى خارج نطاق السلطة المركزية، كالوحدات المحلية (عن طريق النقل والتفويض..) وهو نظام الإدارة المحلية، أو "اللامركزية الإدارية الأقليمية" (الصاوي، ١٩٩٤: ٤٣-٤٤).

بمعنى أن تمنح السلطات المركزية إلى جزء من إقليم الدولة جانب من اختصاصاتها في إدارة المرافق والمصالح المحلية مع تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري.

وتستند هذه الصورة إلى فكرة الديمقراطية التي تقتضي إعطاء سكان الوحدات المحلية الحق في مباشرة شؤونهم ومرافقهم بأنفسهم عن طريق مجالس منتخبة منهم (راضي، ٢٠١٠: ٦٢).

٢-١-٧ التنمية المحلية:

يعرف (الرواشدة، ١٩٨٧: ٢٧٧) التنمية بأنها عبارة عن جهود تنظيمية وتنسيقية بين الموارد البشرية والمادية المتوفرة في بيئة اجتماعية معينة، وذلك من أجل الوصول إلى أقصى غايات الرفاهية والسعادة بالمجتمع في تلك البيئة.

ويعرف (اللوزي، ٢٠٠٢: ٢٦) التنمية بأنها "نقلة نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والإدارية والصحية والتكنولوجية".

وتعرف التنمية أيضاً بكونها عملية الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لتطوير كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية في المجتمع بتكامل الجهود الرسمية والشعبية (المعاني وأبوفارس، ٢٠٠٥: ١٥٣).

كما ويعرف (عبد الحميد، ٢٠٠١) التنمية المحلية بأنها عبارة عن عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات وحدة الإدارة المحلية وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام الموارد المحلية واستغلالها، واقناع السكان المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي، وصولاً إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في الدولة.

ويشتمل مصطلح التنمية المحلية على عملية تفاعلات مختلف أصحاب الحصص في المستوى المحلي ومخرجاتها لتعزيز التنمية البشرية. والتنمية المحلية كعملية، تتضمن مدى مشاركة مختلف أصحاب الحصص من منظمات المجتمع المدني، والمجتمعات المحلية، والحكومة المحلية، وشركات القطاع الخاص، والحكومة الوطنية التي تعملن معاً من أجل الوصول إلى تقديم أفضل الخدمات الأساسية وتحقيق النمو الاقتصادي الشامل. أما التنمية المحلية كمخرجات أو نتيجة لنظام وظيفي في المستوى المحلي، فيستخدم للإشارة إلى الوصول إلى تقديم أفضل الخدمات الأساسية وبالتالي تحقيق هدف التنمية الألفية، وتنمية اقتصادية محلية (UNDP, 2007).

ولا يمكن تحقيق التنمية إلا إذا رافقها تغيير اجتماعي يتناسب والتطور في الاقتصاد والنواحي الاجتماعية والسياسية، والتغير المقصود هو تغيير إيجابي، وهذا كله يمكن أن يتحقق إذا تحققت التنمية الشاملة، والتي تحقق الانتقال المجتمعي من مرحلة إلى مرحلة أكثر تطوراً في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية (الجمال، ٢٠٠٠: ٥٨).

٢-١-٨ دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية:

إضافة إلى الدور التقليدي الذي تقوم بها الوحدات المحلية من تقديم الخدمات الأساسية، وتوفير الأمن والحماية وحفظ النظام العام، إلا أنه بسبب التغيرات التي حدثت في المجتمعات المعاصرة وتأثيراتها المباشرة على حياة السكان المحليين تطلب ذلك دوراً تنموياً من الوحدات المحلية في مجالات التنمية المختلفة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والعلمية.

ويتمثل أهم أدوار الإدارة المحلية في التنمية المحلية في المواضيع الآتية:

١- تحقيق العدالة والمساواة: إن الحكومات الوطنية والوحدات المحلية مطالبة بتحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمات التي تقدمها في المناطق المختلفة على المستوى الوطني والمحلي، وقد ألقى هذا الأمر عبئاً ثقيلاً على الوحدات المحلية التي أصبحت مطالبة بتقديم خدمات جديدة لتلبية احتياجات سكانها، لا سيما تأمين الخدمات العامة المختلفة، إضافة إلى التوسع في الخدمات الموجودة سابقاً التي كانت تقوم بتقديمها من الطرق والمواصلات والأبنية وغيرها، وقد صاحب تلك المطالبة منح هذه الوحدات صلاحيات واختصاصات ضرورية، وبهذا تطلب الأمر تحقيق مطالب السكان المحليين بالعدل والمساواة ونشر روح الديمقراطية في مجال تطبيق الخدمات بمجالاتها المختلفة بروح الانتماء والعدل والمساواة لجميع المواطنين المحليين (الرواشدة، ١٩٨٧: ٢٨٠).

٢- مشاركة المواطنين: لنجاح عملية التنمية لا بد من تعاون المجتمع ومشاركته ككل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة الهيئات المحلية المنتخبة من السكان المحليين، إذ إن إشتراك أعضاء الهيئة المحلية يعتبر من القواعد الأساسية لتنمية المجتمع، ومن خلال اشتراكهم في عمليات التنمية يتم التوصل إلى عدة أهداف: إقناعهم بالتغيير وذلك أن قبولهم بالاشتراك في العمل يتضمن الاقناع به، وكنتيجة لهذا يتحقق تغيير إتجاههم نحو المشروعات الجديدة، ومن خلال المشاركة والتنفيذ يتم تكوين القادة المحليين وتدريبهم على العمل وقيادة الجماهير، وكذلك يؤدي

الاشتراك إلى تجنيد طاقات المجتمع وتوسيع قاعدة العمل، وأخيراً ما يقدمه المجتمع المحلي لهذه المشروعات من شأنه أن يقلل من نفقاتها (الشيخلي، ٢٠٠١: ١٧٧- ١٨٠).

٣- حماية البيئة: وذلك نتيجة للتقدم التكنولوجي والازدياد في حجم النشاط الصناعي والزيادة في حجم الاستهلاك الناجم عن تزايد السكان وما ينجم عن ذلك كله من نفايات يعتبر مهدداً للبيئة وسبباً في تلوثها. فعلى عاتق المجالس المحلية تقع مهمة جمع النفايات والتخلص منها بشكل سريع وبطرق فنية تضمن تقليل خطرها، وكذلك مكافحة الآفات الضارة بالقضاء على أسباب وجودها وتكاثرها، وتنظيم المناطق الصناعية والحرفية وتنظيفها، والتوسع في تشجير المناطق المحيطية وانشاء الحدائق الخضراء والاشراف على محطات الوقود ومراقبة الضجيج ومنع زيادته لما له من أثر سلبي على الحس العام للسكان ونفسياتهم. والعمل على تعميق الوعي البيئي لدى السكان (المعاني، ٢٠١٠).

٢-١-٩ تطور الإدارة المحلية والتقسيم الإداري في العراق:

شهد العراق صوراً مختلفة من التنظيم الإداري، ولا بد للباحث من إلقاء نظرة على تطور التنظيم الإداري من الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية وتقسيماته الإدارية، منذ تشكيل الدولة العراقية في سنة ١٩٢١ وصدور (القانون الأساسي) وهو أول دستور في العراق في ١٩٢٥ والدساتير اللاحقة والتطرق إلى القوانين المتعلقة بالتنظيم الإداري فيها.

في بداية سنة ١٩٢١ قسم العراق إلى (١٠) ألوية وهي (بغداد، الموصل، كركوك، كربلاء، ديالى، البصرة، العمارة، الحلة، المنتفك، الدليم) و(٣٥) قضاء و(٨٥) ناحية، إضافة إلى وجود ما يقارب (١١٦) شعبة – وهي وحدات مالية تحت إدارة وزير المالية – وقد أجريت تعديلات على عدد هذه الألوية، إذ استحدث لواء الكوت في سنة ١٩٢٢ وفصلت الديوانية عن لواء الحلة في أيلول سنة ١٩٢٢ فأصبحت بذلك لواءً مستقلاً وفي نيسان ١٩٢٣ أصبح أربيل لواءً بعد أن فصل من لواء كركوك، وفي سنة ١٩٣٤ أدخلت السليمانية – التي كانت حتى ذلك التاريخ تدار من قبل المندوب السامي– ضمن التنظيم الإداري في العراق وأصبحت لواءً، وبذلك أصبح عدد الألوية أربعة عشر لواءً. وفي سنة ١٩٢٤ ألغيت الوحدات الإدارية والشعب المالية وحلت محلها نواحي وأدمجت هذه الوحدات في نواحٍ أخرى. وصدر أول تنظيم لإدارة شؤون اللواء في العراق سنة ١٩٢٧ ولم يكن اللواء في ظل ذلك التنظيم وحدة إدارية مستقلة بالرغم من وجود مجلس إدارة اللواء الذي لم يتمتع بالشخصية المعنوية وإنما كان المتصرف من عمال الحكومة المركزية في اللواء إضافة إلى كونه مجلساً إستشارياً وغير منتخب من السكان المحليين

بصورة صحيحة. أما في سنة ١٩٤٥ فقد اعتبر اللواء أكبر الوحدات الإدارية في العراق ومنح الشخصية بواسطة سكان اللواء وسميت هذه الهيئة (مجلس اللواء العام) ويعتبر المتصرف مع هذه الهيئة المسؤول عن إدارة شؤون اللواء المحلية (الشيخلي، ٢٠٠١: ٤٥).

كما صدر في سنة ١٩٥٧ قانون إدارة القرى الذي منح القرية شخصية معنوية ونص على أن تكون هيئاتها من العمدة ومجلس القرية. وفي سنة ١٩٥٩ أجريت تعديلات على قانون إدارة الألوية، وقضى هذا التعديل بحل مجالس الألوية العامة، وبعد حل مجالس الألوية أعيد تشكيلها من أعضاء معينين بحكم وظائفهم فقط (الجبوري، ١٩٩٦: ٥١).

وفي سنة ١٩٦٩ صدر قانون المحافظات رقم (١٥٩)، ومن خلاله يلاحظ أن التنظيم الإداري للإدارة المحلية في العراق قد أخذ بالتقسيم الثلاثي للوحدات الإدارية، ونص القانون على أن الوحدة الإدارية شخص معنوي عام يمارس الوظيفة الإدارية على جزء محدد من إقليم الدولة، والوحدة الإدارية هي التقسيم الإداري الذي يمنحه القانون الشخصية المعنوية. والوحدات الإدارية هي: المحافظة والقضاء والناحية.

ولا تختلف المحافظة عن اللواء في أي شيء، إذ أن النظام الجديد بدل إسم اللواء إلى محافظة، إضافة إلى استحداث أربعة محافظات، فأصبح عدد المحافظات بذلك (١٨) محافظة، وهي: بغداد، ديالى، الأنبار–الرمادي، نينوى–الموصل، دهوك، السليمانية، أربيل، كركوك، واسط–الكوت، ميسان–العمارة، كربلاء، بابل–الحلة، القادسية–الديوانية، ذي قار–الناصرية، المثنى–السماوة، البصرة، صلاح الدين، النجف (الشيخلي، ٢٠٠١).

ويكون لكل وحدة إدارية مجلس للإدارة المحلية يجرى تشكيله وفقاً لأحكام القانون، حيث يتكون مجلس المحافظة من المحافظ وتكون له الرئاسة، ونائب الرئيس وهو أحد أعضاء مجلس المحافظة الذي ينتخبه المجلس من بين أعضائه. وأعضاء منتخبين من مركز المحافظة ومن الوحدات الإدارية المركزية الملحقة بالمحافظة، وأعضاء دائمين وهم معاون المحافظ للإدارة المحلية ورؤساء الدوائر الفرعية في مركز المحافظة بصفتهم ممثلين عن الوزارات المختصة.

ويتكون مجلس القضاء من القائممقام وتكون له الرئاسة، ونائب الرئيس وهو أحد أعضاء مجلس القضاء الذي ينتخبه المجلس من بين أعضائه، وأعضاء منتخبين من مركز القضاء ومن النواحي المركزية في القضاء، وأعضاء دائمين وهم موظف الإدارة المحلية المختص ورؤساء الدوائر الفرعية في القضاء بصفتهم ممثلين عن الوزارات المختصة. أما مجلس الناحية يتكون

من مدير الناحية وتكون له الرئاسة، ونائب الرئيس وهو أحد أعضاء مجلس الناحية الذي ينتخبه المجلس من بين أعضائه، وأعضاء منتخبين من الناحية، وأعضاء دائمين وهم موظف الإدارة المحلية ورؤساء الدوائر بصفتهم ممثلين عن الوزارات المختصة.

ويكون عدد الأعضاء المنتخبين في مجلس محافظة بغداد (٣٠) عضواً، ويكون مجالس المحافظات الأخرى (٢٠) عضواً لكل مجلس. ويتكون مجلس القضاء من (١٢) عضواً، ومجلس الناحية من (٨) أعضاء. ومدة الدورة في مجلس الوحدة الإدارية بالنسبة للأعضاء المنتخبين ثلاث سنوات ويجوز تجديد انتخاب العضو لأكثر من مرة.

وقد صدر قانون مجالس الشعب المحلية رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٥ الذي تضمن تشكيل مجالس الشعب المحلية في الناحية والقضاء والمحافظة. يضم مجلس الشعب المحلي أعضاء دائمين بحكم وظيفتهم وأعضاء منتخبين يكون عددهم ضعف عدد الأعضاء الدائمين. ويجري اختيار الأعضاء المنتخبين في مجالس الشعب المحلية بالاقتراع العام السري المباشر. ولرئيس الجمهورية تسمية من يراه عضواً دائماً في مجلس الشعب المحلي للمحافظة وله أن يضيف أعضاء دائمين فيه يمثلون جهات أخرى من غير المنصوص عليها في القانون. ولمجلس الوزراء تسمية من يراه عضواً دائماً في مجلس الشعب المحلي للناحية والقضاء وله أن يضيف أعضاء دائمين فيه يمثلون جهات أخرى من غير المنصوص عليها في القانون.

ويتكون مجلس الشعب المحلي للناحية والقضاء من ثلاثين عضواً منهم عشرة أعضاء دائمين وهم: رئيس الوحدة الإدارية، مدير البلدية، ضابط أو مدير الشرطة، ممثل عن وزارة التربية، الصحة، الزراعة، الري، النقل والمواصلات، مسؤول دائرة الكهرباء، مسؤول دائرة الماء والمجاري.

ويتكون مجلس الشعب المحلي للمحافظة من ستين عضواً منهم عشرون دائمون وهم: المحافظ، نائب المحافظ، معاون المحافظ، مدير الشرطة، مدير بلديات، مدير عام التربية، مدير عام الصحة، مدير الزراعة، مدير الري، ممثل عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، النقل والمواصلات، المالية، التجارة، العمل والشؤون الاجتماعية، الأوقاف والشؤون الدينية، الثقافة والإعلام (لشؤون الثقافة والفنون والتراث) ممثل الهيئة العامة للسياحة، مدير توزيع الكهرباء، مدير الماء والمجاري، مدير الطرق والجسور.

فقد أفرد القانون أحكاماً خاصة لتشكيل مجالس الشعب المحلية في محافظة بغداد وفي الأقضية والنواحي التابعة لها، حيث يتكون مجلس الشعب المحلي في مدينة بغداد من أعضاء منتخبين يحدد عددهم رئيس الجمهورية، ومن أعضاء دائمين وهم: رئيس المجلس يعينه رئيس الجمهورية بمرسوم جمهوري، أمين بغداد، محافظ بغداد، وكيل أمانة بغداد للشؤون الفنية، وكيل أمانة بغداد للشؤون الإدارية، وكيل أمانة بغداد للشؤون البلدية، ممثل عن الوزارات الآتية بدرجة وكيل وزارة: التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، الصحة، النقل والمواصلات، المالية، التجارة، العمل والشؤون الاجتماعية، الأوقاف والشؤون الدينية، الثقافة والإعلام، رئيس هيئة السياحة، نائب المحافظ، معاون المحافظ، مدير شرطة بغداد–الرصافة، مدير شرطة بغداد–الكرخ، مدير كهرباء بغداد، مدير عام دائرة الماء والمجاري في أمانة بغداد.

وأما بالنسبة للأقضية التي تقع ضمن التصميم الأساسي لمدينة بغداد فيشكل في كل منها مجلس شعب محلي يكون الأعضاء الدائمون فيه كل من: القائممقام، مدير عام الدائرة البلدية في أمانة بغداد العاملة ضمن الحدود الإدارية للقضاء، ممثل وزارة التربية بدرجة مدير عام، ممثل وزارة الصحة بدرجة مدير عام، ممثل وزارة النقل والمواصلات بدرجة مدير عام، مدير شرطة القضاء، ممثل المنشأة العامة للكهرباء بدرجة مدير، ممثل دائرة الماء في أمانة بغداد بدرجة مدير، ممثل دائرة المجاري في أمانة بغداد بدرجة مدير.

وإن هذه التشكيلة من الأعضاء تجعل رؤساء الوحدات الإدارية في النواحي والأقضية والمحافظات ومن يمثلون الدوائر الخدمية العامة فيها المتحكمين الأساسيين في شؤون المحافظة بحكم خبرتهم بالمقارنة مع الأعضاء المنتخبين. ولا شك أن وجود الأعضاء الدائمين في المجلس يتنافى مع الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة اللامركزية في الإدارة فمن المفترض في المجالس المحلية أن تختار بالانتخاب المباشر من مواطني الوحدات المحلية (راضي، ٢٠١٠: ٧٤).

لقد منح القانون الاختصاصات الأساسية لمجلس الناحية والقضاء، وأما مجلس المحافظة فإنه يختص بالأساس بالرقابة والإشراف والتنسيق بين مجالس الوحدات المحلية التابعة لها. وتتلخص الاختصاصات التي أوردها القانون لمجالس الشعب المحلية حسب المواضيع الآتية: في مجال الخدمات العامة، وفي مجال الضبط الإداري، وفي مجال الرقابة على أعمال الهيئات الأخرى (الجبوري، ١٩٩٦: ٦٦–٦٧).

- الإدارة المحلية في ظل الفيدرالية:

بعد عام ٢٠٠٣ انتقل العراق إلى نظام إداري جديد واتجهت البلاد نحو تغيير جذري في المفاهيم والقيم والمبادىء السياسية والاقتصادية والاجتماعية، واتجه نحو إرساء دعائم النظام الفيدرالي واللامركزية في الإدارة، وتوج هذا الاتجاه بصدور الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥ والذي كانت مبادئه تعبر عن طموحات الشعب العراقي في نظام اللامركزية الذي يقوم على أساس توزيع السلطة الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات الإقليمية أو المحلية (راضي، ٢٠١٠: ٧٦).

وفي سنة ٢٠٠٤ أصدر الحاكم الإداري أمر سلطة الائتلاف المؤقتة رقم (٧١) في ٦ نيسان ٢٠٠٤، الذي يصف صلاحيات ومسؤوليات المحافظة، والبلدية، والمستويات المحلية للحكومة، ويؤكد على تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية الذي جاء به قانون إدارة الدولة العراقية للمرحلة الانتقالية لسنة ٢٠٠٤، ويمنح الصلاحية المناسبة للدوائر الحكومية: المحافظة، البلدية والمستويات المحلية، ويهدف الأمر إلى تحسين إيصال الخدمات العامة إلى المواطنين وجعل الحكومة أكثر تجاوباً مع احتياجاتهم، ويفصل الأمر في تشكيل مجالس المحافظات وتحديد اختصاصاتها.

وينص الأمر في القسم الثاني منه على وجوب تشكيل مجلس محافظة في كل محافظة، ويمول من الموازنة الوطنية، وحصته منفصلة عن ميزانيات الوزارات والمؤسسات الوطنية الأخرى. وتحدد المجالس أولويات المحافظة، وتعديل أي مشروع محلي محدد يرد في خطة الموازنة السنوية للوزارة من خلال تصويت ثلثي أعضاء هذه المجالس، على أن لا يؤدي هذا التعديل إلى زيادة حدود الصرف، أو يتعارض مع فاعلية تنفيذ الأهداف الوطنية الموحدة، مراقبة وتقديم توصية لتحسين أداء الخدمات العامة وتمثيل أهتمامات الناخبين، وتوليد وتحصيل العائدات بشكل مستقل عن طريق فرض ضرائب ورسوم، وتنظيم عمليات الإدارة في المحافظة، والمبادرة بمشروعات على مستوى المحافظة انفرادياً أو عن طريق الشراكة. وينص الأمر الإبقاء على هذا الأسلوب في التشكيل لحين إجراء انتخاب أعضاء المجالس في ٢٠٠٥/١/٣١.

وينص الأمر في القسم الثالث منه على أن المحافظ هو المسؤول المدني الأعلى في المحافظة وهو المسؤول أمام مجلس المحافظة، ويكون دوره كمنسق وموجه ومراقب للنشاطات عند تنفيذ قرارات مجلس المحافظة. ويكون وكيل المحافظ مسؤولاً أمام المحافظ والوكيل الأقدم الذي يحل محل المحافظ في حال غيابه. ويمكن للمحافظ ووكيله حضور الاجتماعات الاعتيادية

لمجلس المحافظة كأعضاء لا يحق لهم التصويت. يعين المحافظون موظفي المحافظة، على أن يخضع تعيين المدراء العامين العاملين مباشرة في ملاك المحافظة والمناصب العليا الأخرى، على أن يخضع لمصادقة أغلبية الأصوات في مجلس المحافظة خلال أسبوعين من تاريخ التعيين، وللمحافظ صلاحية عزل المسؤولين الذين تم تعينهم على أن يكون ذلك خاضعاً لموافقة أغلبية اصوات المجلس.

أما بصدد المجالس المحلية فقد أجاز الأمر في القسم الرابع منه للمحافظة، بتصويت الأغلبية تشكيل مجالس إقليمية فرعية، مجالس البلديات ومجالس محلية أخرى ذات الصلة التي تنظم جغرافياً كالقضاء والناحية، مجالس المدن، مجالس البلديات، ومجالس الأحياء، وكما هو ضروري لتحقيق أعلى كفاءة ووفورات الحجم في تنسيق وتوفير الخدمات العامة وتسهيل إدارة المدن بشكل موحد ومنسق. ويكون للمجالس المحلية بأغلبية الاصوات صلاحيات انتخاب رؤساء الوحدات الإدارية ووكلائهم، ويستمر رؤساء الوحدات الإدارية ووكلاؤهم الذين سبق اختيارهم قبل صدور الأمر في وظائفهم ما لم يتم تنحيتهم وفق الأمر. ويمكن للمجالس المحلية عزل رؤساء الوحدات الإدارية ووكلائهم بتصويت ثلثي الأعضاء.

كما ينص الأمر في القسم الخامس منه على أن رؤساء الوحدات الإدارية هم الإداريون الأقدمون للمجالس المحلية وهم مسؤولون أمام المجلس المحلي، ويقوم رؤساء الوحدات الإدارية بتوجيه وتنسيق والاشراف على النشاطات عند تنفيذ قرارات المجالس المحلية، ويؤدون مهام الارتباط الرئيسية بين المجالس المحلية والمحافظين، يتم انتخاب رؤساء الوحدات الإدارية وعزلهم بموجب هذا الأمر، وكلاء رؤساء الوحدات الإدارية مسؤولون أمام رئيس الوحدة الإدارية ويتولى أقدم وكيل مهام رئيس الوحدة الإدارية عند غياب رئيس الوحدة الإدارية، ويمكن لرؤساء الوحدات الإدارية ووكلائهم حضور الاجتماعات الاعتيادية للمجالس المحلية كأعضاء غير مصوتين. يعين رئيس الوحدة الإدارية الموظفين الحكوميين المحليين على أن يخضع تعيين المدراء العامين العاملين مباشرة في ملاك المحافظة والمناصب العليا الأخرى، على أن يخضع لموافقة أغلبية الأصوات في المجلس المحلي خلال أسبوعين من التعيين.

ويعلق الأمر رقم (٧١) لسنة ٢٠٠٤ في القسم الثامن منه أي نص في القانون العراقي إلى الحد الذي يتناقض معه على سبيل المثال لا الحصر قانون المحافظات رقم (١٥٩) لسنة ١٩٦٩، وتم الإبقاء على هذا الأسلوب في التنظيم الإداري لحين إجراء انتخابات مجالس المحافظات في ٢٠٠٥/١/٣١، وقد جرت الأنتخابات لعضوية مجالس المحافظات في كانون

الثاني ٢٠٠٥، حيث تألف مجلس محافظة بغداد من (٥١) عضواً، بينما تتألف مجالس المحافظات الأخرى من (٤١) عضواً، عينت مجالس المحافظات هذه بدورها المحافظ في كل من المحافظات.

وفي سنة ٢٠٠٥ أقر الدستور العراقي النظام الفيدرالي (الاتحادي) في شكل الدولة، وخصص في الباب الخامس منه نصوصاً لصلاحيات الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم والصلاحيات المشتركة بين الحكومة الاتحادية والأقاليم، إذ نصت المادة (١١٦) منه على أن يتكون النظام الاتحادي في جمهورية العراق من عاصمة وأقاليم ومحافظات لامركزية وإدارات محلية. ونصت المادة (١٢٢) منه على أن تتكون المحافظات من عدد من الأقضية والنواحي والقرى. وأن تمنح المحافظات التي لم تنتظم في إقليم الصلاحيات الإدارية والمالية الواسعة بما يمكنها من إدارة شؤونها على وفق مبدأ اللامركزية الإدارية، وينظم ذلك بقانون. وأن لا يخضع مجلس المحافظة لسيطرة أو إشراف أية وزارة أو أية جهة غير مرتبطة بوزارة، وله مالية مستقلة.

ونص في المادة (١٢١) منه على أن لسلطات الأقاليم الحق في ممارسة السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية وفقاً لأحكام الدستور، باستثناء ما ورد فيه من اختصاصات حصرية للسلطات الاتحادية. ويحق لسلطة الإقليم، تعديل تطبيق القانون الاتحادي في الإقليم، في حالة وجود تناقض أو تعارض بين القانون الاتحادي وقانون الإقليم بخصوص مسألة لا تدخل في الاختصاصات الحصرية للسلطات الاتحادية. وتخصص للأقاليم والمحافظات حصة عادلة من الإيرادات المحصلة اتحادياً، تكفي للقيام بأعبائها ومسؤولياتها، مع الأخذ بنظر الاعتبار مواردها وحاجاتها، ونسبة السكان فيه. وتختص حكومة الإقليم بكل ما تتطلبه إدارة الإقليم، وبوجه خاص إنشاء قوى الأمن الداخلي للإقليم وتنظيمها كالشرطة والأمن وحرس الإقليم.

وقد نص الدستور في المادة (١١٥) منه على أن كل ما لم ينص عليه في الاختصاصات الحصرية للسلطات الاتحادية، يكون من صلاحية الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم، والصلاحيات الأخرى المشتركة بين الحكومة الاتحادية والأقاليم، تكون الأولوية فيها لقانون الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم، في حالة الخلاف بينهما.

وقد نص الدستور في المادة (١١٤) منه على أن تكون الاختصاصات الآتية مشتركة بين السلطات الاتحادية وسلطات الأقاليم: إدارة الكمارك بالتنسيق مع حكومات الأقاليم والمحافظات

غير المنتظمة في إقليم وينظم ذلك بقانون، وتنظيم مصادر الطاقة الكهربائية الرئيسة وتوزيعها، ورسم السياسة البيئية لضمان حماية البيئة من التلوث والمحافظة على نظافتها بالتعاون مع الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم، ورسم سياسات التنمية والتخطيط العام، ورسم السياسة الصحية العامة بالتعاون مع الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم، ورسم السياسة التعليمية والتربوية العامة مع الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة في إقليم، ورسم سياسة الموارد المائية الداخلية وتنظيمها بما يضمن توزيعاً عادلاً لها، وينظم ذلك بقانون.

كما صدر قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨، وقانون انتخاب مجالس المحافظات والأقضية والنواحي رقم (٣٦) لسنة ٢٠٠٨ وتعديله، حيث أخذ قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم بنظام التنظيم الإداري للمحافظات التي لحد الآن لم تنتظم في إقليم، واعتبر المحافظة وحدة إدارية ضمن حدودها الجغرافية وتتكون من أقضية ونواح وقرى، فقد ميز قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم بين مجلس المحافظة والمجالس المحلية.

ووفقاً للقانون الجديد يعد المحافظ الرئيس التنفيذي الأعلى في المحافظة وهو بدرجة وكيل وزير فيما يخص الحقوق والخدمة الوظيفية، ويشترط فيه تحقق الشروط المطلوب توفرها في عضو مجلس المحافظة، وأن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية أو ما يعادلها. ويعتبر مجلس المحافظة أعلى سلطة تشريعية ورقابية ضمن الحدود الإدارية للمحافظة لها حق اصدار التشريعات المحلية في حدود المحافظة بما يمكنها من إدارة شؤونها وفق مبدأ اللامركزية الإدارية بما لا يتعارض مع الدستور والقوانين الاتحادية، ويخضع مجلس المحافظة لرقابة مجلس النواب، ويتكون مجلس المحافظة من (٢٥) مقعداً، يضاف إليها مقعد واحد لكل (٢٠٠٠٠٠) نسمة لما زاد عن (٥٠٠٠٠٠) نسمة. ويعد القائممقام أعلى موظف تنفيذي في وحدته الإدارية يتم انتخابه، ويشترط فيه تحقق الشروط المطلوب توفرها في عضو مجلس المحافظة. فقد نص القانون على اعتبار مجلس القضاء مجلساً محلياً، ويخضع لرقابة مجلس النواب. يتكون مجلس القضاء من عشرة مقاعد يضاف إليها مقعد واحد لكل خمسين ألف نسمة. ويعد مدير الناحية أعلى موظف تنفيذي في وحدته الإدارية ويتم انتخابه، ويشترط فيه تحقق الشروط المطلوب توفرها في عضو مجلس المحافظة. ويعتبر مجلس الناحية مجلساً محلياً، ويخضع لرقابة مجلس النواب، يتكون مجلس الناحية من سبعة مقاعد يضاف إليها مقعد واحد لكل خمسة وعشرين ألف نسمة. ووفقاً للقانون الجديد تكون مدة الدورة الانتخابية للمجالس، أربع سنوات تقويمية، تبدأ بأول جلسة لها.

وفي ٢٠٠٩/١/٣١ أجريت انتخابات مجالس المحافظات تنفيذاً لقانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨، ولكن دون إجراء انتخابات مجالس الأقضية والنواحي في العراق. فإن عدم إجراء انتخابات المجالس المحلية للأقضية والنواحي يعد خطيئة قانونية، وبذلك يفقد نظام الإدارة المحلية أحد أهم مقوماته، وهو حق السكان المحليين بانتخاب ممثليهم للمجالس المحلية، الذي يتحقق من خلاله استقلال المجالس المحلية تجاه السلطات المركزية، وبدونه تصبح الإدارة المحلية جزءًا من السلطة المركزية، وبالتالي لا يمكن قيام اللامركزية الإدارية، لذا ينبغي إجراء انتخابات مجالس وحدات الإدارة المحلية في جميع المستويات ككل متكامل وليس إجراؤها في مستوى دون الآخر، وذلك لكي تؤدي المجالس المحلية دورها المنشود.

٢-١-١٠ الإدارة المحلية والتقسيم الإداري في إقليم كوردستان-العراق:

مر إقليم كوردستان-العراق بعدة مراحل من التنظيم الإداري بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقومية، وهذه المراحل هي:

- إدارة الحكم الذاتي (١٩٧٤-١٩٩٠):

بعد إصدار بيان (١١) آذار سنة ١٩٧٠ الذي أقرت فيه الحقوق القومية للشعب الكردي، أعلن سنة ١٩٧٤ عن قيام الحكم الذاتي، وصدر القرار رقم ٢٤٧ في ١٩٧٤/٣/١١ بتعديل الدستور المؤقت لسنة ١٩٧٠، حيث نص القرار على إضافة الفقرة (ج) إلى المادة الثانية من الدستور على ما يلي: "تتمتع المنطقة التي غالبية سكانها من الأكراد بالحكم الذاتي وفقاً لما يحدده القانون". وصدر قانون الحكم الذاتي لمنطقة كردستان رقم (٣٣) لسنة ١٩٧٤، ونظام التشكيلات الإدارية للحكم الذاتي رقم (٤) لسنة ١٩٧٥ لتأمين هذا الغرض. فقد أنيط بالهيئات المحلية القيام بالوظائف الإدارية في الشؤون المحلية التي حددها القانون والنظام والتي تتعلق بإدارة الشؤون الداخلية التي تتولاها مجالس الوحدات الإدارية.

وقد حدد قانون الحكم الذاتي رقم (٣٣) لسنة ١٩٧٤ صور الرقابة التي تمارسها السلطة المركزية على هيئات الحكم الذاتي وعلى أعمالها، مع مراعاة ما جاء في قانون الحكم المحلي ولوجود مرافق عامة قومية تديرها السلطة المركزية وتقدم خدماتها للجمهور في المنطقة فإن التنسيق بين السلطة المركزية وإدارة الحكم الذاتي أمر ضروري ولا بد منه (الجبوري، ١٩٩٦: ٦١-٦٢).

لقد مارست السلطة المركزية على إدارة الحكم الذاتي رقابة واسعة تمثلت في أنه لرئيس الجمهورية إعفاء رئيس المجلس التنفيذي من منصبه وفي هذه الحالة يعد المجلس منحلاً. كما أن قرارات المجلس كانت ترسل إلى وزير العدل فور صدورها وكان للأخير أن يطعن فيها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبلغه بها أمام هيئة قضائية خاصة تشكل من محكمة التمييز، تتكون من رئيس محكمة التمييز وأربعة من أعضاء محكمة التمييز. وتمارس هذه الهيئة الرقابة على مشروعية قرارات هيئات الحكم الذاتي والتأكد من موافقتها للدستور والقوانين والأنظمة. وإن طعن الوزير في هذه القرارات يوقف تنفيذها حتى نتيجة الفصل وإذا ما قررت الهيئة عدم مشروعية هذه القرارات فإنها تعد ملغاة من تاريخ صدورها وتزال جميع الآثار التي ترتبت عليها (راضي، ٢٠١٠: ٧٢-٧٣).

- الإدارة المحلية في الإقليم (١٩٩١-٢٠٠٥):

بعد إن سحبت الحكومة العراقية إداراتها من محافظات الإقليم سنة ١٩٩١، فقد أجريت انتخابات برلمانية من قبل سكان محافظات الإقليم سنة ١٩٩٢، فقد شكل أول مجلس وطني للإقليم ومارس الاختصاصات التشريعية، وانبثق منه حكومة إقليمية، وقامت باختصاصتها التنفيذية، وفيما يخص جانب الإدارة المحلية فقد طبق قانون المحافظات رقم (١٥٩) لسنة ١٩٦٩.

وتنفيذاً لأمر سلطة الائتلاف رقم (٧١) لسنة ٢٠٠٤ المذكور سابقاً، فقد جرت الانتخابات لعضوية مجالس المحافظات في ٣١ كانون الثاني ٢٠٠٥ في محافظات إقليم كوردستان-العراق، الذي يشتمل حالياً على المحافظات الثلاثة: أربيل والسليمانية ودهوك، وتشكلت مجالس المحافظات في كل منها، حيث يشتمل كل مجلس على (٤١) عضواً، ويتكون المجلس من رئيس وأعضاء، وعين المجلس أحد أعضائه محافظاً.

- الإدارة المحلية في الإقليم بعد (٢٠٠٥):

وقد نص الدستور العراقي لسنة ٢٠٠٥ في المادة (١١٧) منه: على أن يقر الدستور، عند نفاذه، إقليم كوردستان وسلطاته القائمة، إقليماً اتحادياً. وحدد الدستور في المادة (١٢٠) منه، على أن يقوم الإقليم بوضع دستور له، يحدد هيكل سلطات الإقليم وصلاحياته، وآليات ممارسة تلك الصلاحيات على أن لا يتعارض مع الدستور.

وأصدر برلمان كوردستان–العراق، قانون المحافظات لإقليم كوردستان–العراق رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩، وقانون انتخاب مجالس المحافظات والأقضية والنواحي في إقليم كوردستان–العراق رقم (٤) لسنة ٢٠٠٩.

لقد حدد قانون المحافظات لإقليم كوردستان–العراق رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩ صلاحيات ومسؤوليات المجالس ورؤسائها وأعضائها لترسيخ مبدأ اللامركزية الإدارية في توزيع السلطات وتحسين إيصال الخدمات العامة إلى المواطنين والمحافظة على حقوق المجتمع ومصالحه وتطوير إدارة الوحدات الإدارية في الإقليم. لقد أخذ القانون بالتنظيم الإداري في الإقليم حسب التقسيم الثلاثي للإدارة، حيث يقسم الإقليم إدارياً إلى المحافظات والمحافظات إلى أقضية والأقضية إلى نواح وتكون لكل وحدة إدارية شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة ضمن ميزانية المحافظة. وحسب التفصيل الآتي:

أولاً: المجالس:

أ– مجلس المحافظة واختصاصاته:

فقد ميز قانون المحافظات لإقليم كوردستان–العراق رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩ بين مجلس المحافظة والمجالس المحلية، واعتبر مجلس المحافظة هو السلطة الرقابية ضمن الحدود الإدارية للمحافظة وله حق إصدار القرارات والأنظمة والتعليمات لتنظيم الشؤون الإدارية والمالية في المحافظة بما يمكنها من الإشراف على إدارة شؤون المحافظة وفق مبدأ اللامركزية الإدارية بما لا يتعارض مع الدستور والقوانين النافذة في الإقليم. ويشكل المجلس عن طريق الانتخابات العامة المباشرة، ويتكون مجلس المحافظة من (٢٥) عضواً، يضاف إليها مقعد واحد لكل (٢٠٠٠٠٠) نسمة لما زاد عن (٥٠٠٠٠٠) نسمة.

ونص القانون على أن يختص مجلس المحافظة بانتخاب رئيس المجلس ونائبه بالأغلبية المطلقة، وإقالة رئيس المجلس أو نائبه من المنصب في حالة تحقق أحد الأسباب الحصرية نص عليها القانون، ورسم السياسة العامة للمحافظة، وإعداد مشروع موازنة المجلس، وإقرار مشروع موازنة المحافظة المحال اليها من قبل المحافظ، والرقابة على جميع أنشطة الهيئات التنفيذية المحلية باستثناء المحاكم والوحدات العسكرية والكليات والمعاهد.

ب: المجالس المحلية:

١- المجلس المحلي للقضاء:

فقد نص قانون المحافظات على اعتبار مجلس القضاء مجلساً محلياً، ويتم تشكيله عن طريق الانتخابات العامة والمباشرة ويتكون من (٧) أعضاء للقضاء الذي يقل عدد نفوسه عن خمسين ألف نسمة ويضاف إليهم عضو عن كل خمسين ألف نسمة يزيد عن الحد المذكور، ويختص المجلس المحلي للقضاء بانتخاب رئيس المجلس المحلي للقضاء بالأغلبية المطلقة لعدد الأعضاء في أول جلسة يعقدها المجلس، وإقالة رئيس المجلس المحلي للقضاء أو القائممقام بأغلبية ٣/٢ ثلثي عدد أعضاءه، وإعداد مشروع موازنة الوحدة الإدارية للقضاء، والمصادقة على خطط الموازنة لدوائر القضاء وإحالتها إلى المحافظ، ورسم السياسة العامة لإدارة القضاء والرقابة على الأجهزة التنفيذية فيها وتنظيم عمليات الإدارة، والإشراف على البرامج الخدمية العامة للاعمار، وإبداء التعاون والتنسيق والمشورة مع المجالس المحلية للنواحي بما يضمن تحقيق التوازن والمصلحة العامة.

٢- المجلس المحلي للناحية:

فقد نص قانون المحافظات على اعتبار مجلس الناحية مجلساً محلياً، يتم تشكيله عن طريق الانتخابات العامة والمباشرة ويتكون من (٥) أعضاء للناحية التي يقل عدد نفوسها عن خمسة وعشرين ألف نسمة ويضاف إليهم عضو عن كل خمسة وعشرين ألف نسمة يزيد عن الحد المذكور، ويختص المجلس المحلي للناحية بما يلي: انتخاب رئيس المجلس المحلي للناحية بالأغلبية المطلقة لعدد الأعضاء في أول جلسة يعقده المجلس، وإقالة رئيس المجلس المحلي للناحية أو مدير الناحية بأغلبية ٣/٢ ثلثي عدد أعضائه، وإعداد مشروع موازنة الناحية، والمصادقة على خطط الموازنة لدوائر الناحية واحالتها إلى المجلس المحلي للقضاء، ورسم السياسة العامة لإدارة الناحية والرقابة على الأجهزة التنفيذية فيها وتنظيم عمليات الإدارة، والإشراف على البرامج الخدمية العامة للاعمار في الناحية، والرقابة على الدوائر ورفع التوصيات اللازمة بهذا الشأن إلى المجلس المحلي للقضاء.

ثانياً: الهيئة التنفيذية ورؤساء الوحدات الإدارية:

فقد أفرد قانون المحافظات لإقليم كوردستان–العراق رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩ الفصل الثالث منه للهيئة التنفيذية ورؤساء الوحدات الإدارية:

أ– الهيئة التنفيذية:

يكون لكل وحدة إدارية هيئة تنفيذية يرأسها رئيس الوحدة الإدارية ويكون رؤساء الدوائر المحلية أعضاءً فيها ويختص في: إعداد مشروع الميزانية السنوية للوحدة الإدارية ورفعه إلى مجلس الوحدة الإدارية، وإعداد خطة التنمية للوحدة الإدارية، وتنفيذ القوانين والقرارات والتعليمات الصادرة من السلطات المختصة، والتنسيق في المواضيع المشتركة، واقتراح مشاريع القرارات لمجلس الوحدة الإدارية، ودراسة المواضيع المحالة اليها من مجلس الوحدة الإدارية أو رئيس الوحدة الإدارية.

ب– رؤساء الوحدات الإدارية:

١) المحافظ:

يعد المحافظ المسؤول التنفيذي الأول في المحافظة ومسؤول أمام المجلس وهو بدرجة خاصة (وكيل وزارة) فيما يخص الحقوق والخدمة الوظيفية ويرتبط المحافظ إدارياً بوزارة الداخلية، ويصدر أمر تعينه بمرسوم إقليمي خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ انتخابه من قبل المجلس. ويكون له نائبان ويصدر أمر تعيينهما من قبل مجلس الوزراء. ويمارس المحافظ المهام والصلاحيات الآتية: إعداد مشروع موازنة المحافظة بالاشتراك مع رؤساء الدوائر المحلية ورفعها إلى المجلس، وتنفيذ السياسة العامة لحكومة الإقليم في حدود المحافظة بالتنسيق مع الوزارات المعنية، وتنفيذ القرارات التي يتخذها مجلس المحافظة وفقاً للقوانين النافذة، وتمثيل المحافظة في المؤتمرات والندوات والمحافل التي يدعى إليها، والإشراف على سير المرافق العامة في المحافظة وتفتيشها باستثناء المحاكم والوحدات العسكرية وحرس الإقليم (البيشمركَه) والجامعات والكليات ومعاهد التعليم العالي والبحث العلمي، وإصدار أمر تعين موظفي الإدارات المحلية ممن هم في الدرجة السابعة فما دون، وتثبيت الموظفين المحليين.

٢) القائممقام:

يعد القائممقام أعلى موظف تنفيذي في وحدته الإدارية يتم انتخابه، ويشترط فيه تحقق الشروط المطلوب توفرها في عضو مجلس المحافظة وأن يكون القائممقام حاصلاً على شهادة جامعية. تصدر رئاسة مجلس الوزراء أمراً وزارياً بتعين القائممقام خلال مدة خمسة عشر يوماً بعد انتخابه من قبل المجلس، ويكون القائممقام بدرجة مدير عام، ويمارس القائممقام الصلاحيات الآتية: إعداد مشروع الموازنة المحلية للقضاء وإحالتها إلى مجلس القضاء، وتنفيذ القرارات التي يتخذها مجلس القضاء، والإشراف المباشر على الدوائر الرسمية في القضاء وموظفيها وتفتيشها، باستثناء المحاكم والوحدات العسكرية وحرس الإقليم (البيشمركَه) والجامعات والكليات ومعاهد التعليم العالي والبحث العلمي، ومسؤولية استتباب الأمن والنظام في وحدته الإدارية، والحفاظ على الأملاك والأموال العامة وتحصيل إيراداتها وفقاً للقانون.

٣) مدير الناحية:

يعتبر مدير الناحية أعلى موظف تنفيذي في وحدته الإدارية ويتم انتخابه، ويشترط فيه تحقق الشروط المطلوب توفرها في عضو مجلس المحافظة وأن يكون مدير الناحية حاصلاً على شهادة جامعية في القانون. تصدر رئاسة مجلس الوزراء أمراً وزارياً بتعيينه خلال مدة خمسة عشر يوماً بعد انتخابه من قبل مجلسه، ويكون مدير الناحية بدرجة معاون مدير عام. ويمارس مدير الناحية المهام والصلاحيات الآتية: إعداد مشروع موازنة الناحية ورفعها إلى المجلس المحلي في الناحية، وتنفيذ القرارات التي يتخذها المجلس المحلي للناحية وفقاً للقوانين النافذة، والإشراف المباشر على الدوائر الرسمية في الناحية وموظفيها وتفتيشها، باستثناء المحاكم والوحدات العسكرية وحرس الإقليم (البيشمركَه) والجامعات والكليات ومعاهد التعليم العالي والبحث العلمي، ومسؤولية استتباب الأمن والنظام في وحدته الإدارية، والحفاظ على الأملاك والأموال العامة وصيانتها وتحصيل إيراداتها وفقاً للقانون.

يلاحظ أنه لم تجر انتخابات مجالس المحافظات والأقضية والنواحي في الإقليم وفقاً للقانون الجديد، لذا يتم العمل بالقوانين النافذة، وأمر سلطة الائتلاف المؤقتة رقم (٧١) لسنة ٢٠٠٤.

المبحث الثاني

البيئة التنظيمية للإدارة المحلية

يتناول هذا المبحث البيئة التنظيمية، وذلك من خلال التنظيم الإداري، والمالية العامة، والقيادة الإدارية. ولعل السبب في اختيار هذه العوامل دون غيرها هو أن توافر هذه العوامل كما تشير الأدبيات الإدارية له أثر واضح في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية.

٢-٢ التنظيم الإداري:

يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية، وهو النشاط الأساسي للإدارة، فهو عامل مهم يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية، فالتنظيم يسعى إلى تنسيق جميع العناصر الضرورية للعمل وترتيبها بما في ذلك العامل البشري، وبذلك يمكن تعريف التنظيم الإداري، بأنه جمع النشاطات الفردية داخل المنظمة وتوحيدها، وذلك لغايات تحقيق الأهداف، وهو مفهوم يرتبط بالعمل الجماعي (اللوزي، ٢٠٠٢: ٢١).

ويعرف (Robbins & Coulter, 2007: 266) التنظيم بأنه "ترتيب وبناء العمل لتحقيق أهداف المنظمة".

٢-٢-١ العوامل التنظيمية:

تبحث المنظمات باستمرار في إيجاد نوع من التنظيم يمكنها من تحقيق الكفاءة، وأن يمتلك المرونة الضرورية ليضمن لها النجاح في بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار.

وتعد العوامل التنظيمية حصيلة الظروف والمتغيرات التنظيمية التي تكون مؤثرة في الكفاءة التنظيمية للوحدة الإدارية فتشتمل على: الهيكل التنظيمي، واللامركزية، واتخاذ القرار، ويتم تناولها على النحو الآتي:

٢-٢-٢ الهيكل التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي تحدياً كبيراً للتنظيم الإداري، حيث يسمح له أن ينجز مهامه بكفاءة وفعالية. وفي هذا المجال يتناول مفهوم الهيكل التنظيمي ونماذجه وأبعاده الهيكلية والموقفية التي تشكل محدداته:

مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف (Jones, 2007) الهيكل التنظيمي بأنه: "النظام الرسمي للعمل وعلاقات السلطة التي تتحكم في تنسيق إجراءاتها واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويعرفه (Daft, 2007: 190) بأنه: "الإطار الذي من خلاله تحدد خطوط الاتصال للعلاقات الرسمية، ويتضمن مستويات التسلسل الهرمي ونطاق إشراف المدراء والمشرفين، وتجميع الأفراد في وحدات وكذلك الوحدات في المنظمة، ويحتوي على تصميم أنظمة فعالة لضمان الإتصال والتنسيق المتكامل لجهود الوحدات".

أما (Robbins & Judge, 2007: 538) فيعرفان الهيكل التنظيمي بأنه: "يوضح ويحدد كيفية تقسيم مهام الوظيفة، وتجميعها، وتنسيقها رسمياً".

ومن الوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي خريطة الهيكل التنظيمي. وهي عبارة عن شكل أو رسم أو مخطط يصور الهيكل التنظيمي العام للمنظمة في وقت معين من تاريخ المنظمة، إنها بمثابة وسيلة إيضاح تبين هيكل المنظمة (حريم، ٢٠٠٦: ١٧٩).

أبعاد الهيكل التنظيمي:

تشتمل الأبعاد التنظيمية على نوعين من الأبعاد: الهيكلية والموقفية. فالأبعاد الهيكلية توفر توضيحاً للخصائص الداخلية للمنظمة، وتنشىء الأساس لقياس ومقارنة المنظمات، وهي: الرسمية، والتخصص، وهرمية السلطة، والمركزية، والاحترافية، والنسب الشخصية. وتميز الأبعاد الموقفية المنظمة ككل، وتوضح البناء التنظيمي لها، تؤثر الأبعاد الموقفية على الأبعاد الهيكلية وتحدد أشكالها، وتتضمن الأبعاد الموقفية: الحجم، والتكنولوجيا، والبيئة، والأهداف .(Daft, 2007: 17)

أولاً: الأبعاد الهيكلية:

اقترح الباحثون ثلاثة أبعاد أساسية للهيكل التنظيمي وهي:

١- التعقيد:

يشير التعقيد إلى عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة. ويتضمن ذلك عدد الوظائف والأقسام، درجة التخصص وتقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية في

المدرج التنظيمي، وكذلك عدد المواقع الجغرافية التي تغطيها المنظمة. ومن الواضح أنه كلما ازداد عدد أو ثقل هذه المتغيرات ازدادت درجة التعقيد (السالم، ٢٠٠٨: ٢٤).

وتقاس درجة تعقيد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي: التمايز الأفقي، والتمايز الرأسي، والتمايز الجغرافي. يشير التمايز الأفقي إلى عدد الأنشطة والوحدات، ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها. فكلما ازدادت الوحدات التنظيمية وازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً. أما التمايز الرأسي (العامودي) فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءًا من أعلى مستوى وحتى أدنى مستوى. ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً بازدياد عدد المستويات. ويشير التمايز الجغرافي إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة. فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيداً كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزاد نسبة العاملين فيها، والمسافات بينها (حريم، ٢٠٠٦: ١٧٦).

٢- الرسمية:

يشير هذا البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل. وليس من الضروري أن تكون هذه الأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي ان يعيها ويدركها العاملون، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة. وكلما زاد الاعتماد على القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به، اتصف الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية (حريم، ٢٠٠٦: ١٧٦-١٧٧).

٣- المركزية:

تتمثل السمة الأخيرة للهيكل التنظيمي في اتباع نمط مناسب من المركزية التي تعني قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي. والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، لأنها تعني أن لا يكون للعاملين الآخرين غير المدير إلا حداً أدنى من التأثير في اتخاذ القرارات، وهو أمر صعب، حيث أن عملية اتخاذ القرارات فيه تمر بمراحل عديدة، يأتي دور قمة الهرم في آخر مرحلة فيها (القريوتي، ٢٠٠٨: ١٥٠).

توضح المركزية مدى تمركز صنع القرار في المستويات العليا في المنظمة. فإذا كان المدراء في قمة الإدارة يتخذون القرارات الرئيسية بواسطة مدخلات قليلة من الأدنى أو بدونها، فالمنظمة مركزية. وبالعكس كلما كان الموظفون من المستويات الدنيا يوفرون مدخلات أكثر أو يتخذون قرارات، كلما كانت هناك لامركزية أكثر (Robbins & Coulter, 2007: 272).

ثانياً: الأبعاد الموقفية:

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي وملاءمته للواقع على عوامل كثيرة تتضمن العلاقات التنظيمية، والأهداف، والتخصص وتقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية .. الخ، ولكن هناك عوامل أخرى لها درجة من التأثير على الهيكل التنظيمي (اللوزي، ٢٠٠٢: ٥١). وهذه العوامل هي الأبعاد الموقفية، وكما يأتي:

أ- الأهداف والإستراتيجية:

أن هيكل المنظمة يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. وبما أن الأهداف جزء مهم من إستراتيجيات المنظمة، فإنه من المنطقي أن ترتبط الإستراتيجية بالهيكل، وبالأخص عند إجراء أي تغيير جوهري في إستراتيجية المنظمة، يجب أن يصاحبه تغير في هيكلها وذلك لمساندة الاستراتيجية الجديدة، بمعنى أن الهيكل يتبع الاستراتيجية. أكثر الأطر الحالية تركز على ثلاثة أبعاد للإستراتيجية وهي: ١) الإبداع، الذي يعكس مسعى المنظمة للتجديد المفيد والفريد، و٢) تقليص التكاليف، الذي يعكس مسعى المنظمة للرقابة الشديدة على التكاليف، و٣) التقليد، الذي يعكس بحث المنظمة في تقليد تقليل المخاطر وتعظيم فرص الفوائد بتقليد القادة الآخرين، ونوع الهيكل التنظيمي الذي يناسب كل منها (Robbins & Coulter, 2007: 276).

بـ- حجم المنظمة:

يقصد بحجم المنظمة ضخامة المنظمة التي تعكسها عدد العاملين فيها، ويمكن أن يقاس حجم المنظمة ككل أو بعناصر محددة، كمعمل أو قسم. ومادامت المنظمات نظماً اجتماعية، يفضل اعتماد عدد العاملين في قياسها (Daft, 2007).

ويوجد هناك دليل كبير على أن حجم المنظمة تؤثر على هيكلها، حيث تميل المنظمات الكبيرة إلى أن تكون أكثر تخصصاً، وتزداد عدد إداراتها، وأكثر مركزية، وأكثر رسمية من حيث القواعد والتعليمات من المنظمات الصغيرة (Robbins & Coulter, 2007: 276).

ويأخذ الحجم مركزاً رئيسياً كوسيلة ممكنة للتنبؤ بترتيب الهيكل التنظيمي، وتبدو أهمية الحجم في التنبؤ بترتيب النشاطات وبالتالي تحديد الإدارات والأقسام والوحدات (السفلان، ١٩٩٧: ١٣١-١٣٢).

جــ- التكنولوجيا:

تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة من المهارات، والمعارف، والقدرات، والأساليب، والمواد، والمكائن، والحواسيب، والأدوات، والأجهزة الأخرى التي يستخدمها الناس لتحويل أو تغيير المواد الأولية إلى سلع وخدمات مفيدة. ويقتضي مبدأ أولوية التكنولوجيا في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة، بمعنى أن التكنولوجيا هي التي تحدد الهيكل التنظيمي (Jones, 2007: 239- 246).

ووفقاً للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات لأنها تؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد في المنظمة (السالم، ٢٠٠٢: ٢١).

وللتكنولوجيا أثر كبير في نوع الخدمات وكيفية أدائها وكمية العمل وأنواع المعدات وعدد الموظفين. وقد أثبتت (Wood Ward) في دراساتها الواسعة أن التكنولوجيا تؤثر على الهيكل التنظيمي في جميع المنظمات، وبالمثل توصل (Perrow) و(Thompson) إلى وضع نماذج سعت إلى توضيح كيفية تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي، وقد توصلا إلى أنه يمكن تطبيقها بالنسبة للمنظمات غير الصناعية مثل إدارة المدن والبلديات. أي أن المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها ووظائفها بحاجة ماسة إلى مواكبة كل تطور وأصبح نجاحها يقاس بمقدار تكيفها مع الابتكارات الحديثة والتقنية المتطورة واستخداماتها وقدرتها في المحافظة عليها وتشجيع روح الإبداع والابتكار بين أعضائها (السفلان، ١٩٩٧).

د- البيئة:

تعرف البيئة التنظيمية بأنها جميع العناصر الموجودة خارج محيط المنظمة والتي يمكن أن تؤثر على كل أو جزء من المنظمة. ويجب على المنظمة أن تتأقلم مع عدم التأكد البيئي وتديره لتكون فعالة. ويعني عدم التأكد بأن متخذي القرار لا يمتلكون معلومات كافية حول العوامل البيئية، وليس لهم الوقت الكاف للتنبوء بالتغييرات الخارجية. ويتعلق عدم التأكد بمدى كون البيئة بسيطة أو معقدة، ومدى كون الأحداث مستقرة أو متغيرة. يكون المجال البيئي مستقراً

إذا بقي كما هو لفترة اشهر أو سنوات، وتحت الظروف المتغيرة، تتحرك العناصر البيئية بشكل مفاجىء (Daft, 2007:50- 55).

تتكون البيئة الخارجية من القوى والمتغيرات البيئية خارج المنظمة التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة، لقد أصبح مقبولاً على نطاق واسع أن البيئة محدد رئيس للهيكل التنظيمي، فالبيئة البسيطة المستقرة يناسبها هيكل تنظيمي مشابه للآلي، وأما البيئة المعقدة المضطربة فيناسبها التنظيم العضوي (حريم، ٢٠٠٦: ٢٠٤).

ويتأثر هيكل المنظمة بالبيئة بسبب عدم التأكد البيئي. تعيش بعض المنظمات في بيئة ساكنة ومستقرة نسبياً، حيث تتغير عدد قليل من القوى في بيئتها. وتعيش المنظمات الأخرى في بيئة غير مستقرة ومتغيرة. تنشىء البيئات الساكنة والمستقرة عدم التأكد أقل من البيئات المتغيرة. وبما أن عدم التأكد يشكل تحدياً لفعالية المنظمة، فإن الإدارة تحاول تقليلها، فإن إحدى الطرق لتقليل عدم التأكد البيئي يتم من خلال تعديل هيكل المنظمة (Robbins & Judge, 2007: 558).

لا ضير أن نتطرق هنا إلى بعض الخصائص التي يجب أن تتوافر في الهيكل التنظيمي الفعال، حيث يحدد (حريم، ٢٠٠٦: ٢٠٤) تلك الخصائص كما يلي: تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، والإبداعية، يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي الابداع وأن يشجعه، والمرونة والتكيف ويمكن توفرهما من خلال الأدوار الحدودية، واللامركزية، وتغيير العمليات التنظيمية، وتسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية وتطويرها، وتسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات، وتسهيل صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذ هذه الإستراتيجية.

نماذج الهيكل التنظيمي:

تصنف الهياكل التنظيمية إلى نموذجين أساسيين هما نموذج الهيكل الميكانيكي ونموذج الهيكل العضوي:

١- نموذج الهيكل الميكانيكي:

هو ذلك الهيكل الذي تكونه إدارة المنظمة جراء تجزئة الفعاليات والأنشطة إلى مهام وأعمال مستقلة ومتخصصة. وتتحدد المهمة والصلاحية والمسؤولية والمساءلة لكل من الرئيس والمرؤوس في ضوء المستوى الإداري. فالقرارات تكون مركزية، وهدف إدارة القمة تدريب

العاملين على الأداء الأحسن. ويخدم الهيكل الميكانيكي المنظمات التي يؤدي العاملون فيها مهام متشابهة بشكل عام، وللأعمال نوع من التماثل والمعايرة (جواد، ٢٠١٠: ٢٨٤).

ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية، ودرجة عالية من العقلانية (Rationality) في سلوك الأفراد وأفعالهم أثناء العمل، وتقليص تأثير العوامل الشخصية واجتهاد الفرد والغموض لأنها تؤثر سلباً على الكفاءة (حريم، ٢٠٠٦: ١٩٤).

٢- نموذج الهيكل العضوي:

لا يميل مثل هذا الهيكل إلى إصدار الأوامر واستلامها وتنفيذها فحسب، وإنما يميل أكثر إلى أعمال تشجيع العاملين والمدراء على العمل سوية كفريق عمل، والتواصل بشكل صريح ومفتوح مع بعضهم البعض. وتميل عملية اتخاذ القرارات إلى اللامركزية. يصلح الهيكل العضوي في البيئات المتغيرة والمتطورة (جواد، ٢٠١٠: ٢٨٥).

٢-٢-٣ اللامركزية:

يمتلك الإنسان طاقة محدودة ولا يستطيع القيام بالمهام اللازمة كافة داخل المنظمة، ولذلك فإن من المهم توزيع السلطة لغاية توزيع الأعمال وتدريب الكفاءات واستغلال الطاقات، ويتم ذلك عن طريق التفويض الذي هو إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة (اللوزي، ٢٠٠٢: ٣٨).

مفهوم اللامركزية:

ويعرف (Jones, 2007: 101) اللامركزية بأنها "بناء تنظيمي بموجبه تفوض صلاحية اتخاذ القرارات المهمة حول الموارد التنظيمية والبدء بمشاريع جديدة إلى المدراء في جميع مستويات التسلسل الهرمي".

ويشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في جهة أو مصدر محدد. فإذا ما كانت الإدارة العليا في المنظمة تتخذ القرارات المهمة دون مشاركة من المستويات الدنيا، فحينئذ تكون المنظمة مركزية، وكلما زادت مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات وفوضت مزيداً من السلطات زادت درجة اللامركزية في المنظمة (حريم، ٢٠٠٦: ١٧٢).

فاللامركزية في داخل المنظمات تعني توزيع صلاحية اتخاذ القرارات على الإدارات الدنيا ومشاركة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات بما يؤدي

إلى تفرغ الإدارة العليا للأمور المهمة وترك أمور العمل التفصيلية إلى المستويات الأدنى، على أن يلازمها مراقبة فاعلة لضمان استخدام تلك الصلاحية بشكل مناسب.

أنواع الصلاحيات:

تنشأ العلاقات التنظيمية كمرحلة من مراحل البناء التنظيمي، وتعد من المراحل المهمة، فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الأقسام والوحدات الإدارية، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات لما لها من أهمية في زيادة كفاءة وفعالية هذا التنظيم (اللوزي، ٢٠٠٢).

وتبرز في عموم المنظمة الواحدة وبين الوحدات التنظيمية المكونة لها أنواع مختلفة من العلاقات نتيجة لاختلاف نوع الصلاحية المخولة للمدراء، حيث أن هناك العلاقة الرأسية بين الرئيس والمرؤوس، وعلاقة استشارية بين الأدنى والأعلى أو المدراء الآخرين، وعلاقة وظيفية نتيجة ممارسة فعاليات تستمد نتائجها وتظهر آثارها في أقسام إدارية أخرى. ومثل هذه العلاقات التنظيمية الثلاثة تتطلب تخويل ثلاثة أنواع من الصلاحيات هي:

١- الصلاحية الرأسية: وهي الحق الذي يمتلكه مدير ما ويمكنه من توجيه ورقابة أعمال مرؤوسيه المباشرين والآخرين من العاملين في وحدته التنظيمية رسمياً، خلال تأديتهم للفعاليات الأساسية التي تسهم في تحقيق هدف المنظمة المنشود، وهذه الصلاحية تنساب من أعلى إلى أسفل عبر خط السلطة وسلسلة الأمر والتدرج الهرمي.

٢- الصلاحية الاستشارية: وهي التي تمكن صاحبها من المساهمة في توجيه ورقابة أعمال الآخرين (في مختلف إدارات المنظمة) التابعين لمدراء الصلاحية الرأسية. من خلال تقديم النصح والإرشاد وإسداء الخبرة الفنية ومعاونتهم لأداء الأعمال.

٣- الصلاحية الوظيفية: وهي التي تمكن صاحبها من الإشراف على سياسات أو عمليات أو تصرفات تصدر عن أفراد يعملون تحت إشراف مدراء آخرين لضمان حسن تنفيذ التعليمات والتوجيهات والسياسات، مثل تنفيذ السياسة المالية أو المحاسبية (جواد، ٢٠١٠: ٢٧٥).

محددات اللامركزية:

إن المركزية واللامركزية مفهوم نسبي، وليس مطلقاً، وهذا يعني، أننا لا نجد منظمة تطبق المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة. وهناك عدة عوامل تؤثر على مدى درجة اللامركزية لأي منظمة، ويحدد (Robbins & Coulter, 2007: 272) هذه العوامل كما يلي: التعقد البيئي وعدم تأكده، ومقدرة مدراء المستويات الأدنى وخبرتهم على اتخاذ القرارات، ورغبة مدراء المستويات الأدنى في اتخاذ القرارات، وكثرة القرارات وأهميتها، وانفتاح ثقافة المنظمة على منح المدراء أن يكون لهم صوتهم، وانتشار المنظمة جغرافياً، واعتماد مدى فعالية تنفيذ إستراتيجيات المنظمة على امتلاك المدراء المشاركة والمرونة في اتخاذ القرارات.

تلعب اللامركزية في الإدارة المحلية دوراً هاماً في مجال زيادة الكفاءة الإدارية وذلك من خلال تحقيق كفاءة أداء الخدمات والتقليل من تركيز السلطة، وكذلك المساهمة في استغلال الموارد المتاحة وتفعيل دور المشاركة الشعبية في إنجاز المشاريع التنموية بما يؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات إلى السكان المحليين وبأقل التكاليف.

وإن قدرة اللامركزية ترتبط بمجموعة من المتغيرات من أهمها علاقة الحكومة المركزية بالإدارات المحلية، فكلما كانت تلك العلاقة واضحة ومحددة وفي إطار الحدود القانونية المعقولة وتستند إلى التعاون والدعم والمساندة، زادت قدرة اللامركزية، في حين أن تحول تلك العلاقة إلى علاقة تدخل ورقابة متشددة يحد من قدرة اللامركزية في إدارة الشؤون المحلية على تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية (أدبيس ومحارمة، ٢٠٠٢).

ونظراً لما للامركزية من أهمية بالنسبة للمنظمات الإدارية في توفير المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المعقدة وغير المتأكدة، ولضرورات التوزيع الجغرافي، ومدى فعالية تنفيذ الإستراتيجيات، وكثرة القرارات الإدارية، وتزايد أهميتها بالنسبة لوحدات الإدارة المحلية بشكل أكبر، إلا أنه يجب عدم المغالاة في تطبيق اللامركزية لما لها من أضرار، لذا ينبغي التوازن بين المركزية واللامركزية كلما أمكن ذلك. وأن يلازمها رقابة فاعلة لضمان استخدامها بشكل مناسب.

٢-٢-٤ اتخاذ القرارات:

أن كل شخص في المنظمة يقوم باتخاذ القرارات، ولكن اتخاذ القرارات له أهميته بشكل خاص في وظيفة المدراء. وإن اتخاذ القرارات جزء من الوظائف الإدارية الأربعة: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة. لذلك فإن اتخاذ القرارات مسألة جوهرية في الإدارة (Robbins & Coulter, 2007: 161).

وعلى مستوى المنظمات الإدارية، فان عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر جوهر عمل القيادة الإدارية، والمحرك لجميع النشاطات داخل المنظمة، بل وفي علاقاتها مع الهيئات الاجتماعية والسياسية المحيطة بها، فما يصدر من قرارات داخل المنظمة تؤثر على جميع أجزائها، وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وتزداد القرارات الإدارية أهمية كلما كبر حجم المنظمة وازداد تعقيداً، واتسعت نشاطاتها واتصالاتها ومست هذه القرارات قاعدة كبيرة من الأفراد (ياغي، ١٩٩٨: ٨).

مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف (Jones, 2007) القرار بأنه "عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر".

ويعرف (العزاوي، ٢٠٠٦: ٢١) القرار بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها".

أما عملية اتخاذ القرار فتتكون من مجموعة من ثماني خطوات التي تبدأ بتحديد المشكلة، وتعريف معايير القرار، وتقييم المعايير، وتطوير البدائل، وتقييم البدائل، واختيار أحد البدائل، وتنفيذ البديل، وتقييم فعالية القرار (Robbins & Coulter, 2007: 156).

فقد اعتبر (Herbert A. Simon)– وهو أكثر الكتاب اهتماماً بنظرية اتخاذ القرارات– أن "الإدارة هي اتخاذ القرارات"، وتتخذ تلك النظرية من مفهوم اتخاذ القرارت أساساً تدور حوله العملية الإدارية والتنظيمية، مبرراً ذلك بأن السلوك الإداري هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في المنظمة (ياغي، ١٩٩٨: ٩٤).

نماذج اتخاذ القرار:

يصنف الكتاب طريقة اتخاذ القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين (حريم، ٢٠٠٦: ٩١-٩٢) وهما:

- النموذج الرشيد:

ويطلق عليه أيضاً النموذج المثالي، يركز على ما يجب أن يفعل المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد، تفترض أن يملك المدير الخصائص الآتية: لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة، ولديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل، ولديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية، ولديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير)، ويقوم بصنع قرارات مثلى.

- النموذج السلوكي:

ويرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادراً ما تتحقق وتتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلاً، وإن قرارات المدير بعيدة كثيراً عن الرشد الكامل، وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد أطلق على هذا الموقف أو الحالة الرشد المحدود. وهكذا يعتقد (Simon) أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي (Satisficing) بدلاً من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل.

وبدلاً من البحث عن جميع الحلول المحتملة لحل المشكلة، كما يفترضه نموذج الرشيد، يلتجأ المدراء إلى القرار المرضي، إذ يقرر المدراء معايير معينة وهي التي سيستخدمونها لتقييم الحلول الممكنة المقبولة. ويحتوي النموذج المرضي على كلفة أقل للبحث عن المعلومات ويضع على المدراء عبئاً أقل من النموذج الرشيد (Jones, 2007: 335-336).

تصنيف القرارات:

تصنف القرارات الإدارية وفقاً للجهد المبذول في اتخاذها أو لأهميتها أو لطريقة اتخاذها أو لطبيعة المشكلة والحل المطلوب، وسيتم أدناه تناول التصنيفات التي يرى الباحث أنها ذات أهمية لغايات الدراسة:

أ- تصنيف القرارات وفقاً للجهد المبذول في اتخاذها:

١- قرارات مبرمجة: وهي تعني القرارات "الروتينية" التي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة تحدث من حين لآخر. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها الإداري، والمعلومات المتاحة. والقرارات المبرمجة لا تحتاج عند اتخاذها إلى جهد ذهني وإبداع من جانب متخذيها، وإنما يتم اتخاذ القرار عادة بطريقة فورية وتلقائية.

٢- قرارات غير مبرمجة: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، لذا فان مثل هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بقرارات فورية لأنها تحتاج إلى تفكير وابداع وتهيؤ من جانب متخذيها بسبب تنوع موضوعاتها، وظروف اتخاذها، وتباين أبعادها عن القرارات "الروتينية" (ياغي، ١٩٩٨: ١٠١-١٠٢).

ب- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

١- القرارات الإستراتيجية (الحيوية): وهي القرارات التي تتعلق بكيان المنظمة الإدارية ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي، وبضخامة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية آثارها ونتائجها المستقبلية، لذا يتطلب اتخاذها من عناية وتحليل مكثف لأبعادها الاقتصادية والمالية والاجتماعية.

٢- القرارات التكتيكية (الإدارية): وهي القرارات التي يتخذها في الأغلب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وتهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو بيان حدود السلطة وتقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات، وقنوات الاتصال، كما وتتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة في العمل من الموارد المالية أوالبشرية بما يحقق أعلى كفاءة.

٣- القرارات التنفيذية (التشغيلية): وهي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه وبأنشطة المنظمة، وتعتبر من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، وهذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى الجهد والبحث، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما يتم بطريقة فورية تلقائية، وأنها قصيرة المدى وتتعلق بمشكلات "روتينية" متكررة (كنعان، ٢٠٠٧: ٢٥٠-٢٥٣).

ج- تصنيف القرارات وفقاً لطريقة اتخاذها أو للنمط القيادي لمتخذها:

١- قرارات بيروقراطية (قرارات انفرادية): هذا النوع من القرارات ينفرد المدير باتخاذها دون السماح للمرؤوسين بمشاركته عند اتخاذها أو اعطائهم فرصة المناقشة، فهو يتخذ القرار منفرداً ويعلمه للمرؤوسين لتنفيذه بحكم موقعه التنظيمي وصاحب الحق القانوني باتخاذه، ودون الاهتمام والاكتراث لردود فعل مرؤوسيه نحو القرار المتخذ.

٢- القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة): وهي تلك القرارات التي يتخذ بالمشاورة والمشاركة مع المرؤوسين في المنظمة أو مع من يعنيهم القرار أو من يمثلهم، ويستمد هذا النوع قوته وفعاليته من رضا وقبول المرؤوسين له، ويتميز هذا النوع بالرشد والفعالية وحسن التنفيذ من قبل المرؤوسين كونه تم برضاهم (القريوتي، ١٩٨٩: ١٠٧-١٠٨).

د- تصنيف القرارات وفقاً لطبيعة المشكلة والحل المطلوب:

١- القرارات الروتينية: وهي قرارات نمطية متكررة تقدم كاستجابة لمشكلات محددة ومعروفة وغير معقدة، إذ يجد العاملون في منظمة رصينة حلولاً جاهزة للحالات العملياتية اليومية التي تواجههم، وذلك لثبات القواعد والمرشدات الحاكمة للعمل وإجراءاته.

٢- القرارات التعديلية: وهي تلك القرارات أو الخيارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من القضايا والحالات الغامضة غير الاعتيادية، ذلك أن القرارات التعديلية التكيفية ترمي إلى إعادة النظر بمواقف سابقة أو تطبيقات إدارية لم تعد مواكبة للتطورات التكنولوجية الجارية.

٣- القرارات التجديدية: وهي القرارات التي تتعامل مع الاكتشافات والمخترعات وكشف أشياء جديدة وتشخيص الحالات والمشكلات الغامضة والمعقدة وغير الاعتيادية، بقصد تطوير أو إيجاد حلول إبداعية خلاقة لتلك المشاكل. تحدث القرارات التجديدية عملاً يختلف كماً ونوعاً وشكلاً عن عمل سابق (جواد، ٢٠١٠: ١٥٦-١٥٧).

ظروف اتخاذ القرار:

١- ظرف التأكد: الحالة المثالية لصنع القرارات هي ظرف التأكد، الظرف الذي يستطيع المدير أن يصنع قرارات دقيقة بسبب كون جميع مخرجات البدائل معروفة.

٢- ظرف المخاطرة: وهو من أكثر الأنواع شيوعاً، الظرف الذي يكون صانع القرار فيها قادراً على تقدير النتائج المحتملة. القدرة على تحديد الاحتمالات التي يمكن أن يكون ناتجة عن

الخبرات الشخصية أو المعلومات الثانوية. في ظرف المخاطرة، يمتلك المدراء بيانات تأريخية تسمح لهم تحديد الاحتمالات لمختلف البدائل.

٣- ظرف عدم التأكد: الظرف الذي لا يكون صانع القرار فيها متأكداً ولا يتوفر لديه تقديرات محتملة معقولة. قد يواجه المدراء ظرف عدم التأكد في صنع القرار، في هذه الظروف يتأثر اختيار البديل بمحدودية حجم المعلومات المتاحة لصانع القرار وبالتوجهات النفسية لصانع القرار (Robbins & Coulter, 2007: 167-168).

المشاركة في اتخاذ القرارات:

عرف (كنعان، ٢٠٠٧: ٢٠٨) المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية.

وتعني المشاركة انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها، وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار: الانغماس، والمساهمة، والمسؤولية. فالفرد الذي يشارك، ينغمس ذاتياً ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فالمشاركة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة (حريم، ٢٠٠٦: ٩٦).

أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، وعلى مستوى الجماعة، تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، وباستخدام الأسلوب التشاوري يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية (حريم، ٢٠٠٦: ٩٧).

وإن المشاركة في صنع القرار تتعلق بالهيكل التنظيمي، مثلاً إن اللامركزية تتضمن تفويض بعض من صلاحيات صنع القرار إلى مستويات الهرم التنظيمي، وكلما كانت المنظمة لامركزية أكثر، كلما كانت مشاركة العاملين في صنع القرار أكثر. ويمكن النظر إلى صنع القرار على أنه يخص القيادة أو الهيكل التنظيمي أو التحفيز (Moorhead & Griffin, 1995: 431).

نظراً لكون وحدات الإدارة المحلية ومجالسها تقدم خدمات متنوعة لسكان منطقة اختصاصها، وتقوم بإعداد الخطة السنوية للوحدة الإدارية ووضع الميزانية وإنجاز مشاريع تنموية مختلفة تواجه العديد من مشكلات فنية ومالية وبيئية واجتماعية واقتصادية وقانونية، وهذا يقتضي مشاركة المرؤوسين وأعضاء المجالس والمعنيين وذوي الخبرة والاختصاص لإيجاد حلول لتلك المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، لذا يجد الباحث من الضروري التطرق إلى صور وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات وهي:

١- أسلوب اللجان:

تمثل اللجان أحد أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، بل يعد من أكثرها شيوعاً كوسيلة لاتخاذ القرارات، واللجنة عبارة عن مجموعة من الأفراد يسند إليهم مسؤولية النظر في مشكلة معينة واتخاذ القرار لحلها، أو ببحث المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الإقتراحات بشأنها، أو للنظر في مشكلات دورية، وقد تعددت أنواع اللجان من حيث وظيفتها والمدة الزمنية لها (كنعان، ٢٠٠٧: ٢١٧-٢١٨).

٢- أسلوب المجالس:

تقع على عاتق مجلس الإدارة سواء في منظمات الأعمال أو منظمات قطاع العام مهمة اتخاذ القرارات في المسائل التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين بشأنها، وذلك من خلال إسهام جميع أعضاء المجلس بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة. وهذا يتطلب من أعضاء المجلس عند المشاركة في اتخاذ القرارات أن يقوموا بدراسة كافة جوانب المشكلة محل القرار قبل انعقاد الجلسات والمناقشة عند انعقاد الجلسات (كنعان، ١٩٩٢: ٢٢١).

٣- أسلوب المؤتمرات أو اللقاءات:

في هذا الأسلوب يعتمد متخذ القرار على مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين الرئيس ومرؤوسيه حول حل المشكلات المطروحة، ومناقشة المرؤوسين له بعرض وتقديم الاقتراحات فيما يتراءى لهم من حلول، وهذه اللقاءات تتيح فرصة اطلاع المرؤوسين على بعض المسائل المهمة حول عملهم، كما وتسنح الفرصة للمرؤوسين لمناقشة المعلومات وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في نشاطاتهم وفي العمل، قد يفوض المدير أو الرئيس مرؤوسيه صلاحية حل المشكلات ويحملهم مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة وذلك لاتخاذ القرار النهائي (كنعان، ٢٠٠٧: ٢٢٤).

٤- أسلوب المجموعات الاسمية:

أنها وسيلة من وسائل تحسين اتخاذ القرارات الجماعي. يمكن استخدام هذا الأسلوب في مراحل تعريف المشكلة ووضع معايير تقييم البدائل. لاستخدام هذا الأسلوب يستعان بمجموعة من الأفراد لمعالجة مشكلة معينة، وتوضح المشكلة للجماعة، ويقوم كل أفراد المجموعة بكتابة قائمة من أفكاره، ولا يسمح بأي مناقشة بينهم. بعد أنقضاء ٥-١٠ دقائق من فترة إيجاد الفكرة، يبدأ الأفراد بكتابة أفكارهم في وقت واحد للمجموعة ككل. يكتب الأفكار على لوحة، ويقوم الأفراد باضافة أفكار أخرى إلى أفكار الآخرين بعد عرض جميع الأفكار، يقوم الأعضاء بمناقشة بعضهم البعض الآخر. وكذلك يمكن تنفيذ هذه العملية بدون مواجهة، بل عن طريق البريد، أو الهاتف، أو الرسائل الإلكترونية. ولهذا الأسلوب ميزتين رئيسيتين: يساعد على التغلب على التأثيرات السلبية للقوى واختلافات المواضيع بين الجماعة. وكذلك يمكن استخدامه لكشف المشاكل وإيجاد بدائل الحلول، أو لتقييم أعضاء المجموعة بعضهم للبعض الآخر(Moorhead & Griffin, 1995: 431).

٥- أسلوب الدلفاي (Delphi):

أن أسلوب الدلفاي يستخدم في جمع آراء مجموعة من الخبراء بشكل منتظم، واستخدامه في التنبوءات، صمم هذا الأسلوب للمجموعات التي لا تلتقي أعضاؤها بعضهم مع البعض الآخر وجهاً لوجه، سواء للتباعد المكاني أو لوجود مشاكل الاتصال بين المشاركين بسبب الاختلاف في الآراء، وهذا الأسلوب أيضاً يجنب القرار من الوسطية التي قد تحدث في اتخاذ القرار الجماعي (Moorhead & Griffin, 1995: 431).

٢-٢-٥ المالية العامة للإدارة المحلية:

يقصد بالمالية العامة المحلية مجموعة الظواهر والقواعد المتعلقة بالإيرادات والنفقات التي تخص الهيئات العامة المحلية (الشيخلي، ٢٠٠١: ١١٩).

أن وحدة الإدارة المحلية تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين وتنفيذ مشاريع البنية التحتية والتنموية في منطقة إختصاصها التي تتطلب إنفاق مبالغ نقدية هائلة. وتسمى هذه المبالغ بالنفقات المحلية. وبالمقابل تتوفر لدى الإدارة المحلية مبالغ مالية والتي تسمى بالإيرادات، وتحصل وحدات الإدارة المحلية على إيراداتها من مصادر متعددة، منها ما تخصصها الحكومة ضمن الميزانية العامة والإيرادات المتحصلة من جراء الخدمات التي تقدمها، والإيرادات المتحصلة محلياً من الضرائب والرسوم، والتبرعات والهبات التي تحصل عليها بموافقة الحكومة المركزية أو الإقليمية والإيرادات المتحصلة من بدلات بيع وإيجار أموال الدولة المنقولة وغير المنقولة.

أهمية المالية العامة المحلية:

يترتب على مالية الإدارة المحلية نتائج هامة على وحدات الإدارة المحلية واستقلاليتها. والإدارة المحلية لها مصادر متنوعة لمواردها المالية، منها مصادر تمويل ذاتية وخارجية، حيث تعتمد وحدات الإدارة المحلية على مدى توفر الإيرادات لديها للقيام بنشاطاتها المختلفة. وكلما كانت مواردها المالية الذاتية كافية لسد نفقاتها، كلما كانت تتميز باستقلالية أكبر في رسم سياساتها العامة وتنفيذها للمشاريع التنموية في منطقة اختصاصها وتقديم الخدمات العامة الأساسية للسكان المحليين. وكذلك تحتاج الوحدات المحلية أيضاً إلى مصادر مالية خارجية لتغطية نفقاتها المختلفة، من تخصيصات الحكومة ضمن الميزانية العامة، والتبرعات والهبات التي تحصل عليها.

خصائص المالية العامة المحلية:

تتميز المالية العامة المحلية عن المالية العامة للدولة بعدة خصائص أهمها:

- المالية المحلية ذات مرونة محدودة:

يقصد بمرونة الموارد المالية قابليتها للزيادة عند الرغبة في التوسع في الإنفاق وتوفر هذه المرونة يمكن السلطة صاحبة هذه الموارد وضع سياسة مالية وإقتصادية ناجحة. تتوفر هذه المرونة بالنسبة لموارد الحكومة المركزية نظراً لما تتمتع به من سلطات مالية ونقدية واسعة

تمكنها من زيادة إيراداتها بشتى الوسائل. أما الموارد المالية المحلية فتتصف بالجمود وتعوزها المرونة.

– الإيرادات المحلية تحكم الإنفاق المحلي:

القاعدة المستقرة في وضع ميزانية الدولة هي تحديد النفقات قبل الإيرادات، ذلك أن الدولة لها إمكانيات واسعة في الإنفاق لما تملكه من سيادة تجعلها قادرة على تدبير الموارد اللازمة لتغطية نفقاتها. ولكن الهيئات المحلية لا تملك هذه الامكانيات. إن الهيئات المحلية تعتبر ملزمة بموازنة ميزانيتها بمواردها المقررة لها قانوناً.

– عجز المالية المحلية منفردة عن التوجه الاقتصادي:

إن الموارد المحلية تتصف بالجمود الذي يعجز المجالس المحلية من الاستعانة بها في التوجيه الاقتصادي، كما وأن سلطة المجالس المحلية في تقرير مواردها المالية مقيدة بحدود تشريعية وخاضعة لتصديق السلطة المركزية، إضافة إلى وجود ظاهرة الثغرات الجغرافية في المستوى المحلي وهي ظاهرة عجز المالية المحلية عن تحقيق سياسة مالية ناجحة في النطاق الاقتصادي والاجتماعي (الشيخلي، ٢٠٠١: ١٢٠).

– تزايد الإتجاه إلى الاعتماد الذاتي في تمويل التنمية المحلية:

يتزايد اعتماد الوحدات المحلية على الإعانات الحكومية المركزية في تقديم الخدمات وإقامة المشروعات الخاصة بالتنمية المحلية، وتمثل الإعانات من الحكومة المركزية النسبة الكبرى من الموارد المحلية المتاحة لعملية التنمية. ويترتب على هذا الاعتماد المتزايد على الحكومة المركزية في تمويل التنمية المحلية قبول الإدارة المحلية المزيد من رقابة الحكومة المركزية مما ينقص من الاستقلال المالي للإدارة المحلية (عبد الحميد، ٢٠٠١: ٣١).

عناصر المالية العامة المحلية:

ويتطلب الكلام عن مالية الإدارة المحلية توضيح الإيرادات المحلية والنفقات المحلية ومساهمة القطاع الخاص:

أولاً: الإيرادات المحلية:

يقصد بالإيرادات المحلية الموارد المالية التي تحتاجها وحدات الإدارة المحلية لتغطية نفقاتها ولتوفير الخدمات التي يحتاجها السكان المحليين وتقديمها لهم، وتنفيذ مشاريع البنية التحتية والتنموية في منطقة إختصاصها.

تحصل الهيئة العامة المحلية على مبالغ من إيرادات ممتلكاتها ومشروعاتها والضرائب المحلية التي تفرضها داخل الوحدة الإدارية والرسوم التي تقتضيها مقابل الخدمات التي تؤديها والقروض التي قد تعقدها والإعانات التي تتلقاها من الحكومة المركزية أو الأفراد (الشيخلي، ٢٠٠١: ١١٩).

إن دراسة الموارد المالية المتاحة لوحدات الإدارة المحلية مسألة هامة نظراً لما قد تكشف عنه مدى تنوع مصادر تلك الموارد من جانب ومدى ملائمة تلك الموارد وكفايتها لوحدات الإدارة المحلية من جانب آخر (عبد الحميد، ٢٠٠١: ٧١).

ويتطلب توفير الموارد المالية من مجالس وحدة الادارة المحلية العمل على تطوير مواردها الذاتية والاعتماد عليها بدلاً من اعتمادها على الإعانات الحكومية والقروض ومصادر التمويل الخارجية الأخرى، مما يدعم استقلالها، وينمي روح المشاركة لدى السكان المحليين، ويؤكد روح المسؤولية لديهم (المعاني، أبو فارس، ٢٠٠٥: ١٧١).

وعليه تنقسم الإيرادات المحلية إلى قسمين وهما:

أ- الإيرادات الذاتية:

وهي تلك الموارد المالية التي من خلالها تستطيع وحدة الإدارة المحلية الاعتماد على نفسها في توفير مواردها المالية من الضرائب والرسوم ومصادر أخرى، حيث تقوم وحدة الإدارة المحلية بتحصيل وجباية الأموال المستحقة لها من جراء تقديمها الخدمات العامة، وكذلك الموارد المالية التي تستطيع الوحدة الإدارية أن تحصل عليها عن طريق الهبات والتبرعات، وبدلات بيع وإيجار أموال الدولة.

ب- الإيرادات الخارجية:

وهي تلك الموارد التي تحصل عليها وحدة الإدارة المحلية من مصادر خارجية، منها الموارد المقدمة لها من قبل الحكومة المركزية أو الإقليمية من المنح والإعانات والقروض،

وذلك لتغطية نفقاتها من تقديم الخدمات العامة للسكان المحليين وإقامة مشاريع البنية التحتية والتنموية.

ثانياً: النفقات المحلية:

تعرف النفقات العامة بأنها مبلغ من المال، اقتصادي أو نقدي يصدر عن الدولة أو عن أي شخص معنوي عام، بقصد تحقيق منفعة عامة (الخطيب وشامية، ٢٠٠٧: ٥٣).

وتعرف النفقة على أنها مبلغ من النقود يقوم بإنفاقه شخص عام بقصد إشباع حاجات عامة. وتتخذ النفقات العامة أحد أشكال الأربعة التالية (القيسي، ٢٠٠٨):

١- الرواتب والأجور: وهي مبالغ تدفعها الدولة للعاملين في أجهزتها على شكل رواتب مقابل حصولها على خدماتهم الحالية والسابقة.

٢- ائتمان مشتريات الدولة: وهي مبالغ تدفعها الدولة لشراء البضائع من الآلات والأدوات والخدمات التي تحتاجها الدولة ومرافقها العامة.

٣- الإعانات والمساعدات: وهي نفقات تصرفها الدولة وتمنحها لهيئات عامة أو خاصة دون الحصول على مقابل.

٤- تسديد الدين العام وفوائده: ويتمثل بما تستدينه الدولة من أموال لتمويل مشاريعها أو موازناتها العامة، وهذه الديون قد تكون داخلية أو خارجية كالقروض المحلية والدولية، فيترتب من جراء ذلك أعباء مالية على الدولة (الموازنة العامة) لا بد من تسديدها عند حلول ميعاد الوفاء بها ودفع فوائد عن المبلغ المقترض.

وتنقسم النفقات المحلية حسب التقسيم الجاري إلى قسمين وهما:

١- النفقات الجارية:

ويقصد بها تلك النفقات التي تتكرر بصفة دورية وتهدف إلى تسيير المرافق العامة بانتظام، كمرتبات وأجور الموظفين وسداد فوائد الدين العام والإعانات التحويلية ...الخ (القيسي، ٢٠٠٨: ٤٨).

وتتضمن النفقات الجارية المحلية ما ينفق من المبالغ على الدوائر الفرعية المحلية المختلفة، إضافة إلى تكاليف الخدمات العامة المختلفة المقدمة بشكل يومي أو دوري للسكان

المحليين. وتتضمن النفقات الجارية المبالغ التي تصرف على شكل رواتب الموظفين ومبالغ تدفع لإيجارات المباني وشراء الأجهزة المكتبية والآلات والقرطاسية لوحدة الإدارة المحلية ودوائرها وما إلى ذلك.

٢- النفقات الرأسمالية:

وهي تلك النفقات التي تخصص لتكوين رؤوس الأموال العينية لتنمية الثروة القومية كالقروض والسلف إلى الهيئات والمنشآت الوطنية والأجنبية وكالتحويلات حسب القطاعات الاقتصادية (القيسي، ٢٠٠٨: ٤٨).

وتشتمل النفقات الرأسمالية المحلية على ما يرصد من تخصيصات مالية لصيانة المباني الخاصة بدوائر وحدة الإدارة المحلية، وتشييد مباني المدارس والمستشفيات والمراكز الصحية والحدائق، إضافة إلى المبالغ المخصصة لفتح وتعبيد الطرق وانشاء الجسور وتمديد خطوط المياه والكهرباء والمجاري العامة، وكذلك وشراء الآليات والمعدات اللازمة للعمل وما إلى ذلك.

ثالثاً: مساهمة القطاع الخاص:

إن تحديد تقديم الخدمات العامة إلى الحكومات المحلية أو الوطنية أو الإقليمية يتم بناءً على عدة اعتبارات مثل: الوفورات في الحجم، والوفورات في النطاق، والآثار غير المباشرة للتكاليف والفوائد، والتقرب من المستفيدين، وتفضيلات المستهلكين، وخيارات الموازنة حول المنافسة في الإنفاق. وتحدد الحكومة أي خدمة تنتج من قبل القطاع العام أو القطاع الخاص وذلك وفقاً لاعتبارات الكفاءة والمساواة. فإن مساهمة القطاع الخاص تتخذ أشكال مختلفة منها: عقد المقاولة، والتنفيذ المباشر، والمنح، وقسائم المتبرعين، والمتطوعين، ونشاطات الجمعيات، والمنظمات غير الربحية. وبالتالي يكون مزيج من نظم تقديم الخدمات المحلية مناسباً. في معظم البلدان النامية، بما أن القدرات المالية للحكومات المحلية محدودة للغاية، لذلك فإن تشجيع مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة المحلية له أهمية أكبر، حيث أن هذه المشاركة تعزز من المساءلة وفرص الاختيار في القطاع العام المحلي (Shah, 2006: 6-7).

إن ضعف مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة المحلية في وحدات الإدارة المحلية يعزى إلى اعطاء الدولة صلاحيات واسعة للقطاع العام. إلا أن منح القطاع الخاص دوراً أكبر في المساهمة في الاستثمار في إنتاج وتقديم الخدمات العامة المحلية، قد تخفف من أعباء وحدات الإدارة المحلية، حيث تتمثل هذه المساهمة في: الاستثمار في تقديم الخدمات التعليمية،

وخدمات النقل والمواصلات والاتصالات، ومشاريع الاسكان، والتوسع في النشاطات الزراعية والصناعية والتجارية والترفيهية، والأسواق العامة، واحياء الصناعات المحلية، وتنشيط الخدمات السياحة والفندقية، والخدمات الثقافية والاجتماعية.

٢-٢-٦ القيادة الإدارية:

القيادة والإدارة مصطلحان غالباً ما تكونا مربكاً، يميز (John Kotter) بأن الإدارة تعنى بالتكيف مع التعقيد. والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية، وتصميم هياكل تنظيمية جيدة، ومقارنة النتائج بالخطط. أما القيادة فعلى العكس، فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير. فالقائد يؤسس توجهاً من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات. بينما (Robert House) يوفر أساساً عندما يقول يستخدم المدراء السلطة المتأصلة في مرتبتهم الرسمية المعينة للحصول على الالتزام من أعضاء التنظيم. تشتمل الإدارة على تنفيذ الرؤية والاستراتيجية الموفرة من قبل القادة (Robbins & Judge, 2007: 402).

والقيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة (حريم، ٢٠٠٦: ٢١٦).

أو القيادة هي ظاهرة مركبة، تشتمل على القائد، والتابعين، والموقف (Hughes, et al., 2006: 6).

فالقيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال التخطيط والتنظيم والإشراف وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات والتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية. فالمنظمات الإدارية تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال تعامل القائد الإداري للأفراد العاملين والمواطنين في منطقة اختصاصها، فكلما كان القائد كفؤًا وفعالاً كلما كانت المنظمة الإدارية قادرة على تحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة. وبما أن الوحدات الإدارة المحلية لها وظائف وإختصاصات الحكومة لذا يقتضي أن يكون رئيس وحدة الإدارة المحلية قائداً إدارياً.

المهارات الإدارية للقائد:

يكون القائد الإداري بحاجة إلى مهارات إدارية للقيام بوظائفه، فقد حدد (Robert Katz) ثلاث مهارات أساسية للمدير الفعال، (Robbins & Judge, 2007: 7)، وهي كالآتي:

١- المهارات الفنية: وهي تتضمن القدرة على تطبيق معرفة أو خبرة متخصصة. تتطلب الوظائف قدر من الخبرة المتخصصة، وكثير من الناس يطورون مهاراتهم الفنية في العمل.

٢- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على العمل مع الآخرين وفهم وتحفيز الآخرين، فرادى أو جماعات. كثير من الناس لديهم المعرفة الفنية ولكن غير أكفاء في التعامل مع الآخرين. ويمكن أن يكون هؤلاء مستمعين غير جيدين وغير قادرين على فهم حاجات الآخرين، أو لديهم صعوبة في إدارة الصراعات.

٣- المهارات الفكرية: وهي أن يمتلك القادة الإداريين القدرة العقلية لتحليل وتشخيص المواقف المعقدة. فإن صنع القرار يتطلب تعريف المشاكل، تطوير بدائل الحلول لتصحيح تلك المشاكل، وتقييم بدائل الحلول، وثم اختيار أفضل البدائل.

مصادر قوة القائد:

يمكن فهم أسس القوة بأن يعطي لممارسي القيادة بصيرة عميقة عن مختلف أنواع التأثيرات المتوقعة - الإيجابية والسلبية. وفقاً لـــ (French and Raven) هذه الأسس هي كما يأتي:

١- قوة الخبير: وهي قوة المعرفة. بعض الناس لهم قدرة التأثير على الآخرين من خلال خبرتهم النسبية في مجالات معينة.

٢- القوة المرجعية: وهي التي تشير إلى إمكانية التأثير التي يتمتع بها الشخص من خلال قوة العلاقة بين القائد والتابعين. عندما يعجب الناس بالقائد وينظرون إليه كقدوة، نقول إن له قوة مرجعية.

٣- القوة الشرعية: تستند إلى الدور التنظيمي للشخص. يمكن أن ينظر إليها كسلطة رسمية. بعض الناس ينجزون الأشياء لأنهم يمتلكون القوة أو السلطة.

٤- القوة التكريمية: تشتمل على إمكانية التأثير على الآخرين وفقاً لسيطرة هذا الشخص على الموارد المرغوبة. وهذه يمكن أن تتضمن قوة منح الترفيعات، والعلاوات، والترقيات، واختيار الشخص لمهمات معينة أو أنشطة مرغوبة، ولتوزيع موارد مرغوبة مثل الحاسوب، مكاتب، مكان لوقوف السيارات، أجرة السفر، التوسط لمصلحة شخص آخر، والحصول على الجوائز والمديح، والخ.

٥- القوة القسرية: وهي على عكس القوة التكريمية، إنها من الممكن أن تؤثر على الآخرين من خلال العقوبات الإدارية السلبية أو إزالة أحداث إيجابية. بمعنى آخر، القدرة على السيطرة على الآخرين من خلال خوفهم من العقوبة أو فقدانهم لنتائج قيمة (Hughes, et al., 2006: 109-119).

أنماط القيادة الإدارية:

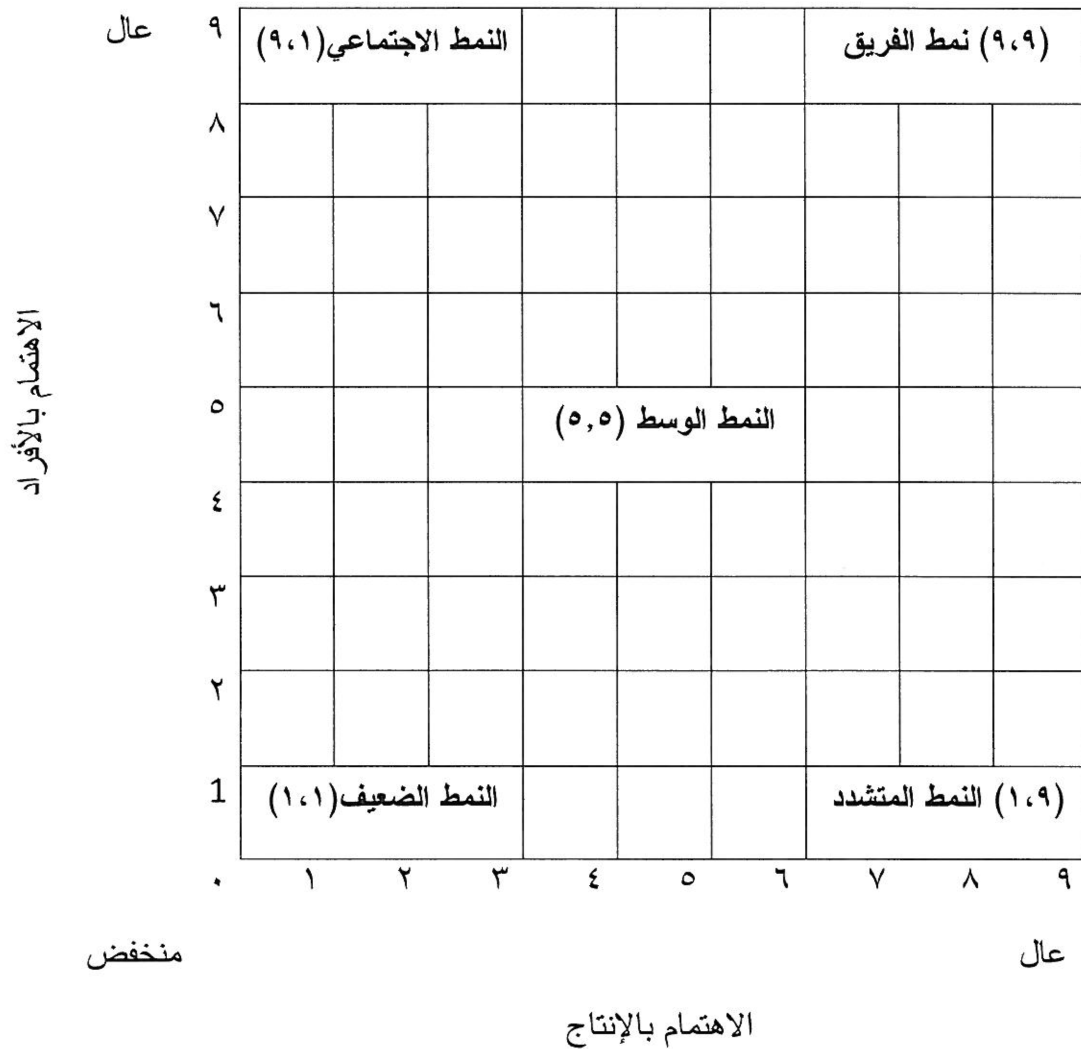
رغم تعدد مداخل دراسة القيادة الإدارية إلا أن الباحث آثر أن يتناول المدخل السلوكي في القيادة الإدارية، وبالأخص نظرية الشبكة القيادية (Leadership Grid) التي تعكس سلوك القائد على بعدي: الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج. وذلك لمواكبتها لمتطلبات القادة الإداريين في وحدات الإدارة المحلية هذا من جانب، وبسبب اهتمام القادة الإداريين في وحدات الإدارة المحلية ومجالسها بالموارد المادية والبشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية في جانب آخر.

نموذج الشبكة القيادية:

يستند مفهوم الشبكة القيادية إلى (Blake & Mouton, 1964)، وتعتمد على تفاعل بعدي القيادة في شبكة ذات (٩x٩) خلية: البعد العامودي والذي يمثل الاهتمام بالأفراد والبعد الأفقي والذي يمثل الاهتمام بالإنتاج. واستناداً لذلك فان الكاتبين اقترحا خمسة أنماط رئيسية للقيادة الإدارية بحسب موقعها على الشبكة (Shriberg, et al., 1997: ١٦١).

ويوضح الشكل (٢) أنماط القيادة الإدارية وفقاً لمفهوم الشبكة القيادية (Blake & McCanse, 1991: 20):

الشكل ٢. الشبكة القيادية



المصدر: (Blake & McCanse, 1991: 29)

١- النمط الضعيف: الإدارة الضعيفة (١،١) (Impoverished Management): يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره، لبقاء إدارة المنظمة.

٢- النمط المتشدد: إدارة الالتزام بالسلطة (١،٩) (Authority-Compliance Management): وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل- العمل أولاً وأخيراً، ويعطي أدنى إهتمام للعلاقات الإنسانية.

٣- النمط الاجتماعي: إدارة النادي الريفي (٩،١) (Country Club Management) : يؤدي الاهتمام المدروس بحاجات الأفراد لعلاقات مرضية إلى خلق جو منظمة مريح ومليء بالصداقة.

٤- النمط الوسط: إدارة منتصف الطريق (٥،٥) (Middle-of-the- Road Management) : يمكن الحصول على أداء تنظيمي مناسب من خلال تحقيق توازن بين ضرورات العمل والإبقاء على الروح المعنوية في مستوى مرض.

٥- النمط الفريق: إدارة فريق (٩،٩) (Team Management) : إنجاز العمل من قبل أفراد ملتزمين، متعاضدين من خلال حصة مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة، يؤدي إلى علاقات من الثقة والاحترام.

يمكن أن يحصل القادة على نتائج مرتبة من (١) إلى (٩) في كل من الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، بالاعتماد على إجاباتهم على استبانة القيادة. وهذان العددان بعد ذلك يتم إسقاطهما على شبكة القيادة، وهما يمثلان مختلف توجهات القيادة. كل توجه يعكس "مجموعة من الافتراضات لاستخدلم الصلاحية والسلطة لربط الأفراد بالإنتاج". فإن وسط مختلف أنماط القيادة، هو القادة الأكثر فعالية وهو أن يكون لهم كل من الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، وان برامج تدريب الشبكة القيادية قد تصمم لتحويل القادة إلى نمط القيادة (٩،٩). وأحياناً يسمى نمط الفريق (٩،٩) بالقادة التحويليين (Transformational leaders)، وأولئك القادة لهم مستوى عالي من الذكاء العاطفي الذي يستخدم روح الفكاهة ويكون لهم جماعة عمل ذات مستوى عالي من الأداء (Hughes, et al., 2006: 205-206).

ويعتبر القائد الإداري من العناصر الأساسية في نظرية الإدارة المحلية، لذا ينبغي على رئيس وحدة الإدارة المحلية أن يكون متمتعاً بخصائص القائد الإداري، وأن يكون لديه أفكار ورؤى ويمتلك العزيمة في تنفيذ تلك الأفكار، وله خاصية أخرى وهي دوره في عملية صنع القرار ووضع الأولويات للأهداف في الوحدة الإدارية، بالإضافة لما يقوم به من متابعة أعمال الدوائر التابعة للوحدة الإدارية والقيام بالتنسيق فيما بينها وإدارة وتمشية الأعمال اليومية.

المبحث الثالث

الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية

يتناول هذا المبحث الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية، من خلال مفهوم الكفاءة التنظيمية، والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، والكفاءة المالية والكفاءة الإدارية، وعلى النحو التالي:

٢-٣-١ مفهوم الكفاءة التنظيمية:

ترتبط الكفاءة التنظيمية بالتكاليف في مجال كيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية المتاحة لها في تحقيق أهدافها في تقديم أحسن الخدمات وإنجاز مشاريع البنية التحتية والمشاريع التنموية.

وتعرف الكفاءة بأنها مقدار الموارد المستخدمة في تحقيق أهداف المنظمة (Daft, 2007: 22).

أو تعرف الكفاءة بأنها الحصول على أكبر كمية من المخرجات من أقل كمية من المدخلات. بسبب كون المدراء يتعاملون مع المدخلات النادرة – التي تشتمل على الأفراد، والأموال، والأدوات – فإنهم يهتمون باستخدام كفوء لتلك الموارد. وتشير الكفاءة إلى "إنجاز العمل بشكل صحيح"، وهذا يعني عدم هدر الموارد (Robbins & Coulter, 2007: 8).

وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه. وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات/المدخلات" العلاقة بين المخرجات (سلع، خدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية. يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل. فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها (حريم، ٢٠٠٦: ٣٥).

تعني الكفاءة تطوير وسائل إنتاج حديثة التي تستعمل تكنولوجيا معلومات جديدة التي يمكن أن تنتج وتوزع منتجات المنظمة في الوقت المناسب وبأسلوب مربح. ويعني الكفاءة أيضاً تطوير تقنيات مثل أنظمة المعلومات المعتمدة على الإنترنت، وإدارة الجودة الشاملة، وأنظمة الخزن في الوقت المناسب لتحسين معدل الإنتاج (Jones, 2007: 15).

وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة لتحقيق أهداف المنظمة. وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وتكون المنظمة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه "أعلى ربح، أعلى جودة" (حريم، ٢٠٠٦: ٣٤٣-٣٤٤).

٢-٣-٢ الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

وفي نظام الإدارة المحلية تعني الكفاءة التنظيمية الكفاءة المالية والكفاءة الإدارية لوحدة الإدارة المحلية في تحقيق أهدافها، وعلى النحو التالي:

٢-٣-٣ الكفاءة المالية:

تعني الكفاءة المالية لوحدة الإدارة المحلية قدرتها في تحقيق أهدافها بأقل النفقات، سواء كانت هذه النفقات على شكل موارد مادية أم موارد بشرية، ويتم ذلك من خلال زيادة مواردها المالية في جباية أموالها وتخفيض نفقاتها، حيث تعمل وحدة الإدارة المحلية من أجل تحقيق أهدافها والتأكد من استخدامها للموارد المالية والبشرية بأقل التكاليف الممكنة. ومن الدلائل على كفاءة وحدة الإدارة المحلية تقديمها للمشاريع الخدماتية والتنموية بأحسن نوعية وبأقل التكاليف.

إن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة يستلزم مسألتين أساسيتين، الأولى: كفاءة محكمة لاستخدام الموارد المتاحة، والثانية: ضمان عدالة التوزيع. إن استخدام الموارد المتاحة يمكن التعبير عنه عن طريق هيكل الموازنة الخاصة بالمجالس المحلية. وإن مهمة إعداد الموازنة تتطلب قرارات تتعلق بحجم الإنفاق المطلوب لتنفيذ مشاريع السلع والخدمات العامة وكذلك أوجه استخدامها (الأعرجي والعزي، ١٩٩٨: ١٠٢).

إن الإدارة المحلية أقدر على مراقبة الإنفاق على خدمات المرافق العامة المختلفة بما يمنع الإسراف أو التبذير في الإنفاق العام. فالسلطة الصغيرة المتمثلة في الوحدات المحلية أقدر من السلطة العليا المتمثلة في الحكومة المركزية على إصدار قرارات الإنفاق على أسس سليمة تتفق وواقع الحاجات المحلية نظراً لشدة الارتباط بين تكلفة النفقات العامة التي تمثل ما يتكبده رعايا السلطة المحلية من أعباء وما تحققه من منافع (بطيخ، ١٩٨٨: ٦٨).

وإن إقامة وإدارة المشاريع المحلية بواسطة مجلس منتخب توفر في النفقات على السكان المحليين، إضافة إلى تقديم الخدمات العامة حسب رغباتهم، إذ يقوم ممثل المنطقة في المجلس المحلي ببذل جهود كبيرة في سبيل انجاح المشاريع وتقديم الخدمات التي تؤدي إلى رضا السكان عنه حتى ينتخب لعضوية المجلس مرة أخرى، ويؤدي ذلك إلى توفير في النفقات وتقديم خدمات عامة وتحسينها بكفاءة أكثر.

إن ضعف حصيلة الإدارة المحلية من الموارد المالية المحلية من الاستثمارات والرسوم والغرامات قد يؤدي بها إلى اعتمادها الكلي على الميزانية المالية الممنوحة لها من قبل الحكومة المركزية أو الإقليمية، وبالتالي ضعف نطاق حركتها أمام احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي. ومن خلال زيادة الإيرادات الذاتية للوحدة الإدارية وتحسين قدرتها في جباية أموالها، إضافة إلى تخفيض نفقاتها وتقليص مديونيتها تستطيع وحدة الإدارة المحلية من تقديم خدمات عامة أفضل وإنجاز المشاريع بكفاءة وبتكاليف أقل.

٢-٣-٤ الكفاءة الإدارية:

تعتبر الإدارة المحلية من أكثر الأساليب استجابة لمتطلبات ومصالح الهيئات الإقليمية المختلفة وذلك على أساس إن لسكان كل إقليم من أقاليم الدولة مصالح معينة يأملون في تحقيقها بشكل يشبع رغباتهم وأمانيهم. فإذا ما تركت لهم مهمة مباشرة هذه المصالح فإنهم سيكونون دون أدنى شك أقدر من غيرهم على تحقيقها، إذ هم العارفون بها والمدركون لأهميتها والغيورون على نجاحها (بطيخ، ١٩٨٨: ٦٧).

كما أن الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية ترتبط بمدى قدرتها الإدارية في مجال التخطيط ورسم السياسات ووضع خطط العمل، والقيام بمهامها ومسؤولياتها، والتي تساهم في تحسين ايصال الخدمات إلى المواطنين بالقدر والنوع المطلوبين والمحافظة على حقوق المجتمع ومصالحه والقيام بمشروعات البنية التحتية والتنموية.

في المشروعات الخاصة يقاس مدى كفاية الخدمة بقدر ما تحققه من خفض في نفقاتها، أما في المشروعات العامة الأهمية الأولى هي لقياس مدى كفاية الخدمة بقدر إشباعها لحاجات المواطنين ورضاهم أكثر منه قدر خفض نفقاتها، ويتحقق ذلك في نظام الإدارة المحلية عن طريق المجالس المحلية التي تقوم بتقرير الخدمات والإشراف على إدارتها. بالإضافة إلى ذلك،

فإن الكفاءة الإدارية في حد ذاتها تعد اسهاماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الزعبي، ١٩٨٨: ٤٥-٤٦).

إن الإدارة المحلية تقوم على اللامركزية في اتخذ القرارات المتعلقة بأمور المنطقة المحلية، وهذا ما يجعل الاستجابة لمتطلبات واحتياجات السكان المحليين فيها تتم بسرعة وكفاءة. وذلك أن أعضاء المجلس مسؤولون مباشرة أمام السكان المحليين عن رفع مستوى الخدمات وتحسينها.

وبما أن أعضاء المجلس هم من سكان المنطقة المحلية نفسها وأنهم على معرفة بظروفها ومتطلباتها، فهذا يقلل من احتمالات الوقوع في الأخطاء، وهذا بدوره يؤدي إلى التقليل من الخسائر المادية والاقتصادية في التكاليف والتوفير في الوقت، وبالتالي تحقيق الكفاءة الإدارية لوحدة الإدارة المحلية.

الفصل الثالث

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

الفصل الثالث

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرض بيانات الدراسة وتحليلها، من وصف لخصائص عينة الدراسة التي تضمنتها الدراسة وعرض الإجابات عن أسئلة الدراسة واختبار ومناقشة فرضياتها.

٣-١ وصف خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، وعدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، ومستوى العضوية في المجالس المحلية) ووصف (مستوى وحدة الإدارة المحلية).

وتتكون عينة الدراسة من رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق وأعضائها، من رؤساء مجالس (٣) محافظات، و(٨) أقضية، و(٣٢) ناحية وأعضائها، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من رؤساء الوحدات الإدارية البالغ عددهم (٤٣) فرداً، وأعضاء تلك المجالس والبالغ عددهم (٤٧٢) فرداً، وبذلك يصبح المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة (٥١٥) فرداً. والعينة تمثل (٤٠%) من مجتمع الدراسة الكلي الذي يبلغ (١٢٩٦) فرداً من رؤساء وأعضاء مجالس وحدات الإدارة المحلية. ولبيان خصائص عينة الدراسة أوجدت التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

١. الجنس:

يتضح من الجدول (٥) أن (٣٦٢) فرداً من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، أي ما نسبته (٩٢%)، وأن (٣٢) فرداً من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث وبما نسبته (٨%). ويلاحظ من هذه الأرقام ارتفاع نسبة الذكور مقارنة مع الإناث، وهذا يعكس ارتفاع نسبة الذكور في مجال رئاسة مجالس وحدات الإدارة المحلية وعضويتها في الإقليم، كما أنه يشير إلى ضعف الدور الذي تمارسه المرأة في مجال الإدارة المحلية في الإقليم.

الجدول ٥. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٣٦٢	%٩٢
أنثى	٣٢	%٨
المجموع	٣٩٤	%١٠٠

٢. المؤهل العلمي:

يبين الجدول (٦) أن عدد أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس شكلوا القسم الأكبر من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٢٢٩) فرداً أي ما نسبته (٥٨%)، وهي نسبة جيدة، في حين كانت نسبة حملة شهادة الدبلوم الفني (٩٥) فرداً أي ما نسبته (٢٤%)، وحملة شهادة ثانوية عامة فأقل قد بلغ (٦٢) أي ما نسبته (١٦%)، والذين يحملون شهادة الماجستير (٨) أفراد أي ما نسبته (٢%). وهذه الأرقام تشير إلى ارتفاع واضح في عدد خريجي الجامعات الذين يشغلون وظيفة رئاسة وعضوية المجالس المحلية، ولعل هذا يعكس الاهتمام بالتعليم الجامعي بشكل عام، وما تضمنته القوانين من شروط لتولي هذه الوظائف. ولعدم وجود حملة الدكتوراه وبالتالي استبعدت هذه الفئة من الجدول.

الجدول ٦. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	٦٢	%١٦
دبلوم فني	٩٥	%٢٤
بكالوريوس	٢٢٩	%٥٨
ماجستير	٨	%٢
المجموع	٣٩٤	%١٠٠

٣. العمر:

ويلاحظ من الجدول (٧) أن (٢٣٩) فرداً تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (٤١ سنة فأكثر) أي ما نسبته (٦١%)، في حين (٢٩) فرداً من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (٢٥-٣٠ سنة) أي ما نسبته (٧%)، و(١٢٦) فرداً تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) أي ما نسبته (٣٢%). وهذه الأرقام توضح أن نظام تولي العضوية في المجالس المحلية يتطلب

الخبرة، وبما أن عدد أعضاء المجالس المحلية (الأقضية والنواحي) في عينة الدراسة كان كبيراً، مما يعني أن العضوية في المجالس المحلية في الأقضية والنواحي يشترط أن يكون العضو مديراً لإحدى الدوائر الفرعية فيها، وهذا يحتاج لسنوات عمل وخبرة طويلة، وهذا بدوره يعني ارتفاع أعمار أفراد عينة الدراسة من رؤساء المجالس المحلية وأعضائها.

الجدول ٧. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٢٥-٣٠ سنة	٢٩	%٧
٣١-٤٠ سنة	١٢٦	%٣٢
٤١ سنة فأكثر	٢٣٩	%٦١
المجموع	٣٩٤	%١٠٠

٤. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية:

ويتضح من الجدول (٨) أن عدد أفراد عينة الدراسة ضمن سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية من الفئة (٥ سنوات فأقل) يبلغ (٥٨) فرداً أي ما نسبته (١٥%)، و(١٢٢) فرداً ضمن الفئة (٦-١٠ سنوات)، أي ما نسبته (٣١%)، و(١٠٤) فرداً ضمن الفئة (١١-١٥ سنة) أي ما نسبته (٢٦%)، و(١١٠) فرداً ضمن الفئة (١٦ سنة فأكثر)، أي ما نسبته (٢٨%) من أفراد عينة الدراسة. ويبين هذه الأرقام بأن الخبرة عامل مهم في اختيار الأفراد لشغل وظائف الرئاسية والعضوية في المجالس المحلية، وأن أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الطويلة في الوظيفة قبل عضويتهم في المجالس المحلية.

الجدول ٨. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	٥٨	%١٥
٦-١٠ سنوات	١٢٢	%٣١
١١-١٥ سنة	١٠٤	%٢٦
١٦ سنة فأكثر	١١٠	%٢٨
المجموع	٣٩٤	%١٠٠

٥. عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية:

ويتضح من الجدول (٩) أن عدد أفراد عينة الدراسة ضمن سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية من الفئة (٥ سنوات فأقل) يبلغ (١٤٥) فرداً أي ما نسبته (٣٧%)، و(١٤٣) فرداً ضمن الفئة (٦-١٠ سنوات)، أي ما نسبته (٣٦%)، و(٧٤) فرداً ضمن الفئة (١١-١٥ سنة) أي ما نسبته (١٩%)، و(٣٢) فرداً ضمن الفئة (١٦ سنة فأكثر)، أي ما نسبته (٨%) من أفراد عينة الدراسة. فإن هذه الأرقام توضح بأن خبرات أفراد عينة الدراسة في عضوية المجالس المحلية ضئيلة نسبياً، إذ أجريت الانتخابات لمجالس المحافظات سنة ٢٠٠٥.

الجدول ٩. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية

عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	١٤٥	%٣٧
٦-١٠ سنوات	١٤٣	%٣٦
١١-١٥ سنة	٧٤	%١٩
١٦ سنة فأكثر	٣٢	%٨
المجموع	٣٩٤	%١٠٠

٦. مستوى العضوية في المجالس المحلية:

يبين الجدول (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى العضوية في المجالس المحلية، حيث أن (٤٣) فرداً من أفراد العينة هم من رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية أي مانسبته (١١%) من أفراد عينة الدراسة، وأن (٣٥١) فرداً من أعضاء مجالس وحدات الإدارة المحلية وبما نسبته (٨٩%) من أفراد عينة الدراسة.

الجدول ١٠. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى العضوية في المجالس المحلية

مستوى العضوية في مجلس وحدة الإدارة المحلية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس المجلس	٤٣	%١١
عضو المجلس	٣٥١	%٨٩
المجموع	٣٩٤	%١٠٠

٧. مستوى وحدة الإدارة المحلية:

يتضح من الجدول (١١) أن العينة قد شملت (٣) محافظات أي ما نسبته (٧%) من وحدات الإدارة المحلية، و(٨) أقضية أي ما نسبته (١٩%) من وحدات الإدارة المحلية، و(٣٢) نواحي أي ما نسبته (٧٤%) من وحدات الإدارة المحلية.

الجدول ١١. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى وحدة الإدارة المحلية

مستوى وحدة الإدارة المحلية	التكرار	النسبة المئوية
محافظة	٣	%٧
قضاء	٨	%١٩
ناحية	٣٢	%٧٤
المجموع	٤٣	%١٠٠

٣-٢ وصف خصائص إجابات أفراد عينة الدراسة:

لقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة، حيث جرى تقسيم تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة إلى ثلاث مستويات، وذلك إستناداً إلى المعادلة التالية:

(الحدود العليا للفئات-الحدود الدنيا للفئات)/عدد المستويات = (٥-١)/٣= ١,٣٣.

من (١- أقل من ٢,٣٣) تكون درجة الأهمية منخفضة، ومن (٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦) تكون درجة الأهمية متوسطة، ومن (٣,٦٦ - ٥) تكون درجة الأهمية مرتفعة. وفيما يلي عرض لخصائص إجابات أفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالعوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية:

الجدول ١٢. درجة أهمية العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية

العوامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
العوامل التنظيمية	٣,١٩	١,١	١	متوسطة
القيادة الإدارية	٣,١٠	١,٠٥	٢	متوسطة
عوامل المالية العامة	٢,٧١	١,٠٦	٣	متوسطة
المتوسط العام	٣,٠٠	١,٠٧		متوسطة

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط العام للعوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية قد بلغ (٣,٠٠) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن تلك العوامل تؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية. أما من حيث ترتيب العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، فقد جاءت العوامل التنظيمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٣,١٩) وبدرجة أهمية متوسطة، وجاءت القيادة الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٠) وبدرجة أهمية متوسطة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة عوامل المالية العامة بمتوسط حسابي (٢,٧١)، وبدرجة أهمية متوسطة أقل من (٣,٠٠).

ولتوضيح ترتيب أبعاد العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة:

الجدول ١٣. درجة أهمية كل بعد من أبعاد العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية

العوامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
نمط القيادة الفريق	٣,٣٧	١,٠٩	١	مرتفعة
الهيكل التنظيمي	٣,٢٦	١,١٤	٢	متوسطة
اتخاذ القرارات	٣,٢٦	١,٠٨	٣	متوسطة
نمط القيادة الاجتماعية	٣,٠٩	١,٠٨	٤	متوسطة
اللامركزية	٣,٠٠	١,٠٩	٥	متوسطة
النفقات الجارية	٢,٨٤	١,٠٧	٦	متوسطة
مساهمة القطاع الخاص	٢,٨٣	١,١٦	٧	متوسطة
نمط القيادة المتشددة	٢,٧٧	٠,٩٩	٨	متوسطة
الإيرادات الذاتية	٢,٧٠	١,٠٦	٩	متوسطة
النفقات الرأسمالية	٢,٦٢	١,٠٧	١٠	متوسطة
الإيرادات الخارجية	٢,٥٦	١,٠٢	١١	متوسطة
المتوسط العام	٢,٩٣	١,٠٨		متوسطة

يبين الجدول (١٣) أن المتوسط العام لأبعاد العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية قد بلغ (٢,٩٣)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وبدرجة أهمية متوسطة. أما من حيث ترتيب أبعاد العوامل المؤثرة، فقد جاء نمط القيادة الفريق في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٣,٣٧) وبدرجة أهمية متوسطة، وجاء الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة اتخاذ القرارات، وجاء في المرتبة الرابعة نمط القيادة الاجتماعية، وجاء في المرتبة الخامسة اللامركزية، بينما جاءت في المرتبة السادسة النفقات الجارية، وجاءت في المرتبة السابعة مساهمة القطاع الخاص، وجاء في المرتبة الثامنة نمط القيادة المتشددة، وجاءت في المرتبة التاسعة الإيرادات الذاتية، وجاءت في المرتبة العاشرة النفقات الرأسمالية، وجاءت في المرتبة الأخيرة الإيرادات الخارجية بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وهي قريبة من المنخفضة.

أولاً: العوامل التنظيمية:

يبين الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالعوامل التنظيمية:

الجدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات العوامل التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٥	يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل على سرعة إنجاز الأعمال والمشاريع في وحدة الإدارة المحلية.	٣,٨٦	١,١١	١	مرتفعة
١٠	يتم تفويض صلاحية اتخاذ القرارات اليومية إلى المديرين كل حسب اختصاصه في وحدة الادارة المحلية.	٣,٥٨	١,٠٦	٢	متوسطة
١٤	تأخذ وحدة الإدارة المحلية بالاعتبار آراء المرؤوسين وذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرارات.	٣,٣٥	١,١٤	٣	متوسطة
١	يساعد التخصص في المهام والوظائف الجهود التي تبذلها وحدة الإدارة المحلية لتحقيق أهدافها.	٣,٣٢	١,٢٨	٤	متوسطة
١١	تتصف القرارات التي تتخذها وحدة الإدارة المحلية بأنها تحقق أهدافها التي اتخذت من أجلها.	٣,٣١	٠,٩١	٥	متوسطة
١٢	تتخذ القرارات في وحدة الإدارة المحلية في الوقت المناسب.	٣,٢٢	١,٠٥	٦	متوسطة
٣	يتحدد الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لأهدافها وإستراتيجيتها.	٣,٢١	١,١٠	٧	متوسطة
٢	يتم إنجاز العمل في وحدة الإدارة المحلية وفقاً لقواعد وإجراءات وسياسات تنظيمية محددة.	٣,٢٠	١,١٤	٨	متوسطة
١٣	تتخذ القرارات في وحدة الإدارة المحلية بمشاركة أعضاء المجلس.	٣,١٦	١,٢٢	٩	متوسطة
٤	يتناسب عدد المستويات الإدارية مع المهام والواجبات التي تقوم بها وحدة الإدارة المحلية.	٣,٠٨	١,١١	١٠	متوسطة
٨	تتمتع وحدة الإدارة المحلية بالاستقلالية في تقديم الخدمات العامة وإقامة المشروعات.	٢,٩٢	١,٠٣	١١	متوسطة
٦	يتضمن الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية الانفتاح على البيئة الخارجية ويتجاهل البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها.	٢,٩٠	١,١٠	١٢	متوسطة
٧	تتمتع وحدة الإدارة المحلية بالاستقلالية في تنظيم أعمالها وتسيير أجهزتها الإدارية.	٢,٧٨	١,٢٠	١٣	متوسطة
٩	هناك استقلالية لوحدة الإدارة المحلية للوحدات الأعلى منها في مجال اتخاذ القرار الإداري.	٢,٧٥	١,٠٨	١٤	متوسطة
	المتوسط العام	٣,١٩	١,١		متوسطة

يتضح من الجدول (١٤) أن المتوسط العام للعوامل التنظيمية قد بلغ (٣,١٩) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن العوامل التنظيمية تؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. ويبين الجدول أن الفقرة (٥) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، ويمكن تفسير ذلك بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل يساعد على سرعة إنجاز الأعمال والمشاريع في وحدة الإدارة المحلية. في حين حصلت الفقرات (١٠، ١٤، ١، ١١، ١٢، ٣، ٢، ١٣، ٤) على درجة أهمية متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يتم تفويض صلاحية اتخاذ القرارات اليومية إلى المديرين حسب الاختصاص، وتؤخذ بالاعتبار آراء المرؤوسين وذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرارات، ويساعد التخصص في المهام والوظائف الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف، والقرارات المتخذة تحقق أهدافها التي اتخذت من أجلها، وتتخذ القرارات في الوقت المناسب، ويتحدد الهيكل التنظيمي وفقاً للأهداف والإستراتيجيات، وينجز العمل وفقاً لقواعد وإجراءات وسياسات تنظيمية محددة، وتتخذ القرارات بمشاركة أعضاء المجلس المحلي، ويتناسب حجم وحدة الإدارة المحلية مع المهام والواجبات التي تقوم بها، ولها أثر في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في الإقليم.

بينما جاءت الفقرات (٨، ٦، ٧، ٩) بدرجة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي أعلى من (٢,٣٣) وأقل من (٣,٠٠)، ويمكن تفسير ذلك بضعف تمتع وحدة الإدارة المحلية بالاستقلالية في تقديم الخدمات العامة وإقامة المشروعات، وضعف انفتاح الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية على البيئة الخارجية، وضعف تمتعها بالاستقلالية في تنظيم أعمالها وتسيير أجهزتها الإدارية، وضعف استقلالية وحدة الإدارة المحلية عن الوحدات الأعلى منها في مجال اتخاذ القرار الإداري.

١- الهيكل التنظيمي:

يبين الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

الجدول ١٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٥	يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل على سرعة إنجاز الأعمال والمشاريع في وحدة الإدارة المحلية.	٣,٨٦	١,١١	١	مرتفعة
١	يساعد التخصص في المهام والوظائف الجهود التي تبذلها وحدة الإدارة المحلية لتحقيق أهدافها.	٣,٣٢	١,٢٨	٢	متوسطة
٣	يتحدد الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لأهدافها وإستراتيجيتها.	٣,٢١	١,١٠	٣	متوسطة
٢	يتم إنجاز العمل في وحدة الإدارة المحلية وفقاً لقواعد وإجراءات وسياسات تنظيمية محددة.	٣,٢٠	١,١٤	٤	متوسطة
٤	يتناسب عدد المستويات الإدارية مع المهام والواجبات التي تقوم بها وحدة الإدارة المحلية.	٣,٠٨	١,١١	٥	متوسطة
٦	يتضمن الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية الانفتاح على البيئة الخارجية ويتجاهل البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها.	٢,٩٠	١,١٠	٦	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٢٦	١,١٤		متوسطة

يشير الجدول (١٥) إلى أن المتوسط العام للهيكل التنظيمي بلغ (٣,٢٦) وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن الهيكل التنظيمي يؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٥) بأعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (٣,٨٦)، وبدرجة أهمية مرتفعة. كما جاءت الفقرات (١، ٣، ٢، ٤) بدرجة أهمية متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن التخصص في المهام والوظائف يساعد الجهود التي تبذلها وحدة الإدارة المحلية لتحقيق أهدافها، ويتحدد الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لأهدافها وإستراتيجيتها، ويتم إنجاز العمل في وحدة الإدارة المحلية وفقاً لقواعد وإجراءات وسياسات تنظيمية محددة، ويتناسب حجم وحدة الإدارة المحلية مع المهام والواجبات التي تقوم بها.

بينما جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠)، ويمكن تفسير ذلك بضعف انفتاح الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية على البيئة الخارجية وانفتاحه على البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها.

ويبين الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأبعاد الهيكلية للهيكل التنظيمي:

الجدول ١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأبعاد الهيكلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	يساعد التخصص في المهام والوظائف الجهود التي تبذلها وحدة الإدارة المحلية لتحقيق أهدافها.	٣,٣٢	١,٢٨	١	متوسطة
٢	يتم إنجاز العمل في وحدة الإدارة المحلية وفقاً لقواعد وإجراءات وسياسات تنظيمية محددة.	٣,٢٠	١,١٤	٢	متوسطة
المتوسط العام		٣,٢٦	١,٢١		متوسطة

يشير الجدول (١٦) إلى أن المتوسط العام للأبعاد الهيكلية قد بلغ (٣,٢٦)، وهو يعتبر ذا درجة متوسطة الأهمية، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن الأبعاد الهيكلية تؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. وقد جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠). ولم تتضمن الاستبانة بعد المركزية وذلك لتخصيص أربعة اسئلة في الاستبانة تتناول اللامركزية، ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تتبين مدى توفر المركزية أو اللامركزية في وحدة الإدارة المحلية.

ويوضح الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأبعاد الموقفية للهيكل التنظيمي:

الجدول ١٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأبعاد الموقفية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٥	يساعد إستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل على سرعة إنجاز الأعمال والمشاريع في وحدة الإدارة المحلية.	٣,٨٦	١,١١	١	مرتفعة
٣	يتحدد الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لأهدافها وإستراتيجيتها.	٣,٢١	١,١٠	٢	متوسطة
٤	يتناسب عدد المستويات الإدارية مع المهام والواجبات التي تقوم بها وحدة الإدارة المحلية.	٣,٠٨	١,١١	٣	متوسطة
٦	يتضمن الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية الانفتاح على البيئة الخارجية ويتجاهل البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها.	٢,٩٠	١,٠٠	٤	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٢٦	١,٠٧		متوسطة

يتضح من الجدول (١٧) أن المتوسط العام للأبعاد الموقفية بلغ (٣,٢٦)، وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن الأبعاد الموقفية تؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٣,٨٦)، وبدرجة أهمية مرتفعة. بينما تشير النتائج إلى أن فقرتي (٣، ٤) جاءت بدرجة أهمية متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية يتحدد وفقاً لأهدافها وإستراتيجيتها، وأن حجم وحدة الإدارة المحلية يتناسب مع مهامها وواجباتها، ولهما أثر على الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. بينما جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠)، وهذا ربما يدل على أن الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية في الإقليم يتبع نموذج الهيكل الميكانيكي، وذلك لعدم انفتاح هيكل وحدة الإدارة المحلية على البيئة الخارجية وانفتاحه على بيئتها الداخلية لتحقيق أهدافها. وبذلك ينبغي الأخذ بنموذج الهيكل العضوي أي أن يكون تصميم الهيكل التنظيمي منفتحاً على البيئة الخارجية، لما له من أثر على الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

٢- اللامركزية:

يبين الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة باللامركزية:

الجدول ١٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات اللامركزية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١٠	يتم تفويض صلاحية اتخاذ القرارات اليومية إلى المديرين كل حسب اختصاصه في وحدة الإدارة المحلية.	٣,٥٨	١,٠٦	١	متوسطة
٨	تتمتع وحدة الإدارة المحلية بالاستقلالية في تقديم الخدمات العامة وإقامة المشروعات.	٢,٩٢	١,٠٣	٢	متوسطة
٧	تتمتع وحدة الإدارة المحلية بالاستقلالية في تنظيم أعمالها وتسيير أجهزتها الإدارية.	٢,٧٨	١,٢٠	٣	متوسطة
٩	هناك استقلالية لوحدة الإدارة المحلية للوحدات الأعلى منها في مجال اتخاذ القرار الإداري.	٢,٧٥	١,٠٨	٤	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٠٠	١,٠٩		متوسطة

يشير الجدول (١٨) إلى أن المتوسط العام للامركزية بلغ (٣,٠٠)، وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن اللامركزية تؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. وقد جاءت كافة الفقرات المتعلقة باللامركزية بدرجة أهمية متوسطة، حيث جاءت الفقرة (١٠) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٨)، وهي تشير إلى تفويض صلاحية اتخاذ القرارات اليومية إلى المديرين كل حسب اختصاصه. في حين حصلت فقرتي (٨، ٧) بمتوسط حسابي أعلى من (٢,٣٣) وأقل من (٣,٠٠)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٩) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٥). ويمكن تفسير ذلك من خلال ضعف استقلالية مجالس وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة وإقامة المشروعات، وضعف مستوى استقلاليتها في تنظيم أعمالها وتسيير أجهزتها الإدارية، وكذلك ضعف مستوى استقلالية وحدات الإدارة المحلية عن الوحدات الأعلى منها. ويبدو أن هناك حاجة إلى منح لامركزية أكثر إلى مجالس وحدات الإدارة المحلية، لما له

من نتائج إيجابية على الكفاءة التنظيمية في وحدة الإدارية المحلية، وأن نظام الإدارة المحلية يبنى أساساً على اللامركزية الإدارية، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات من الحكومة المركزية أو الإقليمية إلى مجالس وحدات الإدارة المحلية.

٣- اتخاذ القرارات:

يبين الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة باتخاذ القرارات:

الجدول ١٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١٤	تأخذ وحدة الادارة المحلية بالاعتبار آراء المرؤوسين وذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرارات.	٣,٣٥	١,١٤	١	متوسطة
١١	تتصف القرارات التي تتخذها وحدة الإدارة المحلية بأنها تحقق أهدافها التي اتخذت من أجلها.	٣,٣١	٠,٩١	٢	متوسطة
١٢	تتخذ القرارات في وحدة الإدارة المحلية في الوقت المناسب.	٣,٢٢	١,٠٥	٣	متوسطة
١٣	تتخذ القرارات في وحدة الإدارة المحلية بمشاركة أعضاء المجلس.	٣,١٦	١,٢٢	٤	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٢٦	١,٠٨		متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٩) أن المتوسط العام لاتخاذ القرارات بلغ (٣,٢٦)، وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن اتخاذ القرارات يؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات اتخاذ القرارات بدرجة أهمية متوسطة أعلى من (٣,٠٠)، إذ جاءت الفقرة (١٤) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٥)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (١٣) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦). وهذا يدل على أن وحدة الإدارة المحلية تأخذ بالاعتبار آراء المرؤوسين وذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرارات، وأن القرارات تحقق

أهدافها، وتتخذ القرارات في الوقت المناسب، وأنه يتم اتخاذ القرارات بمشاركة أعضاء المجلس في وحدة الإدارة المحلية.

ثانياً: عوامل المالية العامة:

يبين الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بعوامل المالية العامة:

الجدول ٢٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات عوامل المالية العامة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٢٠	هناك تخصيصات مالية كافية لشراء الأجهزة المكتبية والآلات والقرطاسية لوحدة الإدارة المحلية ودوائرها.	٣,٢٥	١,١٠	١	متوسطة
٢٤	هناك تخصيصات مالية خاصة لفتح وتعبيد الطرق وتمديد خطوط المياه والكهرباء في وحدة الإدارة المحلية.	٢,٩٢	١,٠٧	٢	متوسطة
٢٥	يساهم القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع استثمارية في وحدة الإدارة المحلية.	٢,٨٣	١,١٦	٣	متوسطة
١٧	تقوم وحدة الإدارة المحلية بتحصيل وجباية الأموال المستحقة لها جراء تقديمها الخدمات العامة.	٢,٨٣	١,٠٥	٤	متوسطة
٢١	هناك تخصيصات مالية كافية لصيانة المباني الخاصة بدوائر وحدة الإدارة المحلية.	٢,٨٠	١,٠٠	٥	متوسطة
١٥	هناك كفاية في الموارد المالية المقدمة لوحدة الإدارة المحلية من قبل حكومة الإقليم.	٢,٦٤	١,٠٨	٦	متوسطة
١٨	تقوم وحدة الإدارة المحلية بتوفير موارد مالية من (هبات، تبرعات، بدلات بيع وإيجار أموال الدولة) لترفد بها ميزانيتها.	٢,٥٨	١,٠٨	٧	متوسطة
٢٣	تتوفر تخصيصات مالية كافية لتشييد مباني المستشفيات والمراكز الصحية والمدارس والخ في وحدة الإدارة المحلية.	٢,٥٦	١,١٢	٨	متوسطة
٢٢	تقوم وحدة الإدارة المحلية بشراء الآليات والمعدات اللازمة للعمل.	٢,٥٠	١,٠٤	٩	متوسطة
١٦	تتناسب المهام والواجبات الموكولة لوحدة الإدارة المحلية مع مواردها المالية.	٢,٤٨	٠,٩٦	١٠	متوسطة
١٩	تستطيع وحدة الإدارة المحلية أن توفر أجور وحوافز مناسبة للعاملين.	٢,٤٦	١,١٢	١١	متوسطة
	المتوسط العام	٢,٧١	١,٠٦		متوسطة

يبين الجدول (٢٠) أن المتوسط العام لعوامل المالية العامة بلغ (٢,٧١)، وهو يعتبر ذا درجة أهمية متوسطة، وهو أقل من (٣,٠٠)، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن عوامل المالية العامة تؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. وجاءت جميع فقرات عوامل المالية العامة بدرجة أهمية متوسطة، حيث جاءت الفقرة (٢٠) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٥)، وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود تخصيصات مالية كافية لشراء الأجهزة المكتبية والآلات والقرطاسية لوحدة الإدارة المحلية ودوائرها. في حين جاءت الفقرات (٢٤، ٢٥، ١٧، ٢١، ١٥، ١٨، ٢٣، ٢٢، ١٦) بمتوسط حسابي أقل من (٣,٠٠)، وهذا يدل على أن التخصيصات المالية الخاصة بفتح وتعبيد الطرق وتمديد خطوط المياه والكهرباء في وحدة الإدارة المحلية غير كافية، وضعف مساهمة القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع استثمارية في وحدة الإدارة المحلية، وضعف قيام وحدة الإدارة المحلية بتحصيل وجباية الأموال المستحقة لوحدة الإدارة المحلية جراء تقديمها الخدمات العامة، وضعف التخصيصات المالية لصيانة المباني الخاصة بدوائر وحدة الإدارة المحلية، وعدم كفاية الموارد المالية المقدمة لوحدة الإدارة المحلية من قبل حكومة الإقليم، وضعف قيام وحدة الإدارة المحلية بتوفير موارد مالية من (هبات، تبرعات، بدلات بيع وإيجار أموال الدولة) لترفد بها ميزانيتها، وضعف التخصيصات المالية لتشييد مباني المستشفيات والمراكز الصحية والمدارس والخ في وحدة الإدارة المحلية، وعدم قيام وحدة الإدارة المحلية بشراء الآليات والمعدات اللازمة للعمل، وعدم تناسب المهام والواجبات الموكولة لوحدة الإدارة المحلية مع مواردها المالية. وجاءت الفقرة (١٩) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٦)، وهي تشير إلى أنه لا تستطيع وحدة الإدارة المحلية أن توفر أجور وحوافز مناسبة للعاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك حاجة ماسة إلى تحسين وضع عوامل المالية العامة في وحدات الإدارة المحلية.

ثالثاً: القيادة الإدارية:

يبين الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالقيادة الإدارية:

الجدول ٢١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات القيادة الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٣٢	يحرص رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل من قبل أعضاء فريق، والتي تسود علاقات ثقة واحترام في العمل.	٣,٤٤	١,٠٩	١	متوسطة
٣٣	يركز رئيس وحدة الإدارة المحلية في إنجاز العمل على ضمان تماسك الجماعة وبناء الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.	٣,٤٠	١,١٠	٢	متوسطة
٣٤	يحرص رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل وذلك بتنمية وتطوير قدرات العاملين لمواجهة الظروف المستقبلية.	٣,٢٨	١,٠٧	٣	متوسطة
٢٦	يعمل رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل من خلال تلبية حاجات الأفراد.	٣,٢٨	١,٠٤	٤	متوسطة
٢٨	يركز رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل بالتأثير في الأفراد وذلك ببناء علاقات صداقة معهم.	٣,١٠	١,١٠	٥	متوسطة
٢٧	يؤثر رئيس وحدة الإدارة المحلية في الأفراد من خلال الاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم أكثر من اهتمامه بالإنتاج والعمل.	٣,٠٨	١,١١	٦	متوسطة
٢٩	يشدد رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل، ويعطي أدنى اهتمام لبناء علاقات طيبة مع الأفراد.	٢,٩١	٠,٩٥	٧	متوسطة
٣١	يركز رئيس وحدة الإدارة المحلية على بلوغ الأهداف الإنتاجية المنشودة دون اشباع حاجات الأفراد.	٢,٧٦	١,٠٦	٨	متوسطة
٣٠	يعتمد رئيس وحدة الإدارة المحلية على استخدام القوة الشرعية (مركزه ومكانته) والقوة القسرية (العقوبات والمساءلة) لدفع الأفراد لتحقيق الأهداف الإنتاجية.	٢,٦٣	٠,٩٥	٩	متوسطة
	المتوسط العام	٣,١٠	١,٠٥		متوسطة

يشير الجدول (٢١) إلى أن المتوسط العام للقيادة الإدارية بلغ (٣,١٠)، وهو يعتبر ذا درجة متوسطة، بمعنى أن رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن القيادة الإدارية تؤثر بدرجة متوسطة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. وجاءت الفقرة (٣٢) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٤)، ويمكن تفسير ذلك من خلال حرص رؤساء وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل من قبل أعضاء فريق التي تسود علاقات ثقة

واحترام في العمل، وتركيزهم في إنجاز العمل على ضمان تماسك الجماعة وبناء الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، ويعملون على إنجاز العمل من خلال تلبية حاجات الأفراد، وحرصهم على إنجاز العمل وذلك بتنمية وتطوير قدرات العاملين لمواجهة الظروف المستقبلية.

وهذا يدل على عمل رؤساء وحدات الإدارة المحلية على إنجاز العمل من خلال تلبية حاجات الأفراد، وتركيزهم على إنجاز العمل بالتأثير في الأفراد وذلك ببناء علاقات صداقة معهم، وتأثيرهم في الأفراد من خلال الأهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم أكثر من أهتمامه بالإنتاج والعمل.

في حين جاءت الفقرات (٢٩، ٣١، ٣٠) للقيادة الأدارية بمتوسط حسابي أعلى من (٢,٣٣) وأقل من (٣,٠٠)، ويمكن تفسير ذلك من خلال عدم تشدد رؤساء وحدات الإدارة المحلية على إنجاز العمل، ويعطون اهتمام لبناء علاقات طيبة مع المرؤوسين، وعدم تركيز رؤساء وحدات الإدارة المحلية على بلوغ الأهداف الإنتاجية المنشودة دون إشباع حاجات المرؤوسين، وعدم اعتماد رؤساء وحدات الإدارة المحلية على استخدام القوة الشرعية (مركزه ومكانته) والقوة القسرية (العقوبات والمساءلة) لدفع الأفراد لتحقيق الأهداف الإنتاجية.

تشير نصوص الفقرات (٣٢، ٣٣، ٣٤) إلى نمط القيادة الفريق، وتشير نصوص الفقرات (٢٦، ٢٧، ٢٨) إلى نمط القيادة الاجتماعية، حيث جاءت بمتوسط حسابي أعلى من (٣,٠٠)، وهذه إشارة إلى أن مستوى التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل عام في وحدة الإدارة المحلية يتسم بدرجة موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة، لما تتمتع بها مجالس وحدات الإدارة المحلية سواء كونها مجالس منتخبة (مجالس المحافظات) أو معينة بحكم القانون (مجالس الأقضية والنواحي)، وذلك وفقاً للقانون النافذ في الإقليم. وأن المهارات الإنسانية هي إحدى المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري، وهي القدرة على التعامل مع الآخرين، وذلك لتحقيق الكفاءة التنظيمية في وحدة الإدارة المحلية. وجاءت الفقرات (٢٩، ٣٠، ٣١) التي تشير إلى نمط القيادة المتشددة بمتوسط حسابي أقل من (٣,٠٠)، حيث لا يعتمد رؤساء الوحدات الإدارة المحلية على القوة الشرعية والقوة القسرية، لدفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف الإنتاجية دون اشباع حاجاتهم.

رابعاً: الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

يبين الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

الجدول ٢٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٣٧	يؤدي اتخاذ القرارات الجماعية إلى زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٤,١٥	٠,٩٤	١	مرتفعة
٣٦	تعزز اللامركزية من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٤,١٣	٠,٨٨	٢	مرتفعة
٤٥	تساهم القيادة التي تحرص على إنجاز العمل من قبل الفريق من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٤,٠٥	٠,٩٧	٣	مرتفعة
٤٣	تساهم القيادة التي تهتم كثيراً بحاجات الأفراد وتبني علاقات طيبة معهم من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٣,٩٠	٠,٩٧	٤	مرتفعة
٣٩	تعزز الموارد المخصصة من قبل حكومة الإقليم لوحدة الإدارة المحلية من كفائتها التنظيمية.	٣,٨٤	٠,٩٣	٥	مرتفعة
٤١	تعزز النفقات الرأسمالية من رفع الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٣,٧٢	٠,٩٤	٦	مرتفعة
٣٥	يساهم الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية من زيادة كفائتها التنظيمية.	٣,٦٣	٠,٩٧	٧	متوسطة
٤٢	تنفيذ المشاريع الاستثمارية من قبل القطاع الخاص في وحدة الإدارة المحلية يؤدي إلى زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٣,٥٦	١,٠٠	٨	متوسطة
٤٠	تساهم النفقات الجارية من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٣,٥٥	١,٠٩	٩	متوسطة
٣٨	تساعد الإيرادات المتحصلة من الخدمات المقدمة، والتبرعات والهبات وبدلات بيع وايجار أموال الدولة في تحسين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٣,٥٢	١,٠٩	١٠	متوسطة
٤٤	تساهم القيادة التي تشدد كثيراً على الإنتاج على حساب الاهتمام بالأفراد من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.	٢,٧٨	١,٠٥	١١	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٧١	٠,٩٨		مرتفعة

يبين الجدول (٢٢) أن المتوسط العام للكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بلغ (٣,٧١) وهو ذو درجة مرتفعة، بمعنى أن رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها يرون بأن الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في الإقليم هي بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (٣٧) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٤,١٥)، وحصلت الفقرات (٣٦، ٤٥، ٤٣، ٣٩، ٤١) على متوسط حسابي أعلى من (٣,٦٦)، ويمكن تفسير ذلك بأن اتخاذ القرارات الجماعية، واللامركزية، ونمط القيادة الفريق، ونمط القيادة الاجتماعية، والموارد المخصصة من قبل حكومة الإقليم، والنفقات الرأسمالية تسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في الإقليم. في حين حصلت الفقرات (٣٥، ٤٢، ٤٠، ٣٨) على متوسط حسابي أعلى من (٣,٠٠)، ويمكن تفسير ذلك بأن الهيكل التنظيمي وتنفيذ المشاريع الاستثمارية من قبل القطاع الخاص والنفقات الجارية والإيرادات المتحصلة من الخدمات المقدمة (الإيرادات الذاتية) يؤدي إلى زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في الإقليم. بينما جاءت الفقرة (٤٤) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨)، أي بمتوسط حسابي أقل من (٣,٠٠)، وهي تشير إلى ضعف مساهمة القيادة المتشددة في زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

٣-٣ وصف خصائص الإجابات عن الأسئلة المفتوحة:

تحتوي الاستبانة على سؤالين مفتوحين من أجل معرفة أهم معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وأهم مقترحات التغلب عليها، التي تقدم بها رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها، وتأتي أهمية هذا الجزء من الاستبانة خلال مساهمة أجوبة أفراد عينة الدراسة في إعطاء فكرة عن المعوقات التي تواجه وحدة الإدارة المحلية في الإقليم والمقترحات المقدمة من قبلهم، بحيث يمكن أن يمنح سبلاً للتغلب على تلك المعوقات.

السؤال المفتوح الأول: "ما هي برأيك أهم معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية التي تحول دون تحقيق أهدافها"؟

السؤال المفتوح الثاني: "ما اقتراحاتك للتغلب على معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية"؟

الجدول ٢٣. عدد الإجابات عن الأسئلة المفتوحة في الاستبانة

الرقم	السؤال	مجموع الإجابات
١	ما هي برأيك أهم معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية التي تحول دون تحقيق أهدافها؟	٢٤٢
٢	ما اقتراحاتك للتغلب على معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية؟	٢٤٢

يبين الجدول (٢٣) السؤالين المفتوحين لأداة الدراسة وعدد الأفراد الذين أجابوا على السؤالين، وتنوعت درجة الإجابة عن السؤالين. وكان عدد الاستبانات التي تحتوي الإجابة عن السؤالين المفتوحين (٢٤٢) استبانة.

تصنيف إجابات السؤالين المفتوحين:

لقد جاءت الإجابات عن السؤالين المفتوحين بمثابة عرض لتقديرات رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها لتحديد معوقات الكفاءة التنظيمية لمجالس وحدات الإدارة المحلية، والمقترحات المقدمة من قبلهم للتغلب على تلك المعوقات، حيث بلغ مجموع الإستبانات التي تتضمن المعوقات (٢٤٢) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي تحتوي على معوق واحد (٥٣) استبانة، و(٥٠) استبانة تتضمن معوقين، و(٧٢) استبانة تحتوي على ثلاث معوقات، و(٦٧) استبانة تتضمن أربع معوقات. ويوضح الجدول (٢٥) المقترحات التي تقدمت بها أفراد عينة الدراسة للتغلب على المعوقات، حيث بلغ عدد الاستبانات التي تحتوي على مقترح واحد (٥٤) استبانة، و(٤٩) استبانة احتوت على مقترحين، و(٨١) استبانة احتوت على ثلاث مقترحات، و(٥٨) استبانة احتوت على أربع مقترحات.

أ. المعوقات:

يبين الجدول (٢٤) تقديرات رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها لمعوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، إذ بلغ مجموع تكرارات المعوقات (٣٦٨) تكراراً، وجاء ترتيب عدد التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن المعوقات تنازلياً:

الجدول ٢٤. توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة عن معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

الرقم	المعوقات	التكرارات	النسبة المئوية
١	عدم الأخذ برأي مجلس وحدة الإدارة المحلية من قبل مستويات الإدارة العليا.	١٠٢	%٢٨,٠
٢	عدم كفاية الموارد المالية في وحدة الإدارة المحلية.	٨١	%٢٢,٠
٣	قلة الكوادر المتخصصة في مجال التنظيم الإداري.	٥٦	%١٥,٢
٤	التدخلات من خارج التنظيم الإداري في شؤون وحدة الإدارة المحلية.	٤٩	%١٣,٣
٥	عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات والسياسات التنظيمية.	٤٢	%١١,٤
٦	اتخاذ القرار دون الرجوع إلى ذوي الخبرات في إقامة المشاريع.	١١	%٢,٩
٧	التأخير في المصادقة على خطة الميزانية السنوية لوحدة الإدارة المحلية.	١٠	%٢,٧
٨	عدم وجود التنسيق في تقديم وإقامة المشاريع بين الوحدة الإدارية والمديريات العامة في الوزارات.	٩	%٢,٤
٩	غياب التخطيط في إقامة المشاريع وعدم مراعاة الأولوية في إنجازها.	٨	%٢,١
	المجموع	٣٦٨	% ١٠٠

يوضح الجدول (٢٤) أن أهم معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية تتمثل في عدم الأخذ برأي مجلس وحدة الادرة المحلية من قبل مستويات الادارة العليا، وعدم كفاية الموارد المالية في وحدة الإدارة المحلية، وقلة الكوادر المتخصصة وذوي الخبرة في مجال التنظيم والإدارة، والتدخلات من خارج التنظيم الإداري في شؤون في وحدة الادارة المحلية، وعدم الالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات والسياسات التنظيمية، واتخاذ القرار دون الرجوع إلى ذوي الخبرات في إقامة المشاريع، والتأخير في المصادقة على خطة الميزانية السنوية لوحدة الإدارة المحلية، وعدم وجود التنسيق في تقديم وإقامة المشاريع بين الوحدة الإدارية والمديريات العامة في الوزارات، وغياب التخطيط في إقامة المشاريع وعدم مراعاة الأولوية في إنجازها.

ب- المقترحات:

يبين الجدول (٢٥) تقديرات رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها للمقترحات المقدمة للتغلب على معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، حيث بلغ

مجموع تكرارات المقترحات (٣٧٥) تكراراً. وجاء ترتيب عدد التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن المقترحات تنازلياً:

الجدول ٢٥. توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة عن مقترحات التغلب على معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

الرقم	المقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
١	منح الصلاحيات لمجلس الوحدة الإدارية.	٩٨	%٢٦,١
٢	العمل على توفير الموارد المالية لوحدة الإدارة المحلية.	٨٨	% ٢٣,٥
٣	فتح دورات تدريبية لتأهيل الكوادر المتخصصة في وحدة الإدارة المحلية.	٥٤	% ١٤,٤
٤	الاعتماد على ذوي الخبرات المتخصصة في جميع المجالات في وحدة الإدارة المحلية.	٤٦	%١٢,٢
٥	منع التدخلات في شؤون وحدة الإدارة المحلية في مجال العمل.	٢٨	%٧,٥
٦	إفساح المجال لمشاركة أعضاء مجلس وحدة الإدارة المحلية في اتخاذ القرارات.	٢٥	%٦,٧
٧	العمل بالقواعد والالتزام بالتعليمات والإجراءات التنظيمية.	١٤	%٣,٧
٨	إيجاد التناسب بين تقديم الخدمات وإقامة مشاريع البنية التحتية مع حجم السكان في وحدة الإدارة المحلية.	١٢	%٣,٢
٩	تشجيع مساهمة القطاع الخاص في إقامة المشاريع الزراعية والصناعية والخدمية في وحدة الإدارة المحلية.	١٠	%٢,٧
	المجموع	٣٧٥	% ١٠٠

يبين الجدول (٢٥) أن أهم مقترحات أفراد عينة الدراسة تتمثل في منح الصلاحيات لمجلس الوحدة الإدارية، والعمل على توفير الموارد المالية لوحدة الإدارة المحلية، وفتح دورات تدريبية لتأهيل الكوادر المتخصصة في وحدة الإدارة المحلية، والاعتماد على ذوي الخبرات المتخصصة في جميع المجالات في وحدة الإدارة المحلية، ومنع التدخلات في شؤون وحدة الإدارة المحلية في مجال العمل، وإفساح المجال لمشاركة أعضاء مجلس وحدة الإدارة المحلية في اتخاذ القرارات، والعمل بالقواعد والالتزام بالتعليمات والإجراءات التنظيمية، وإيجاد التناسب بين تقديم الخدمات وإقامة مشاريع البنية التحتية مع حجم السكان في وحدة الإدارة المحلية، وتشجيع مساهمة القطاع الخاص في إقامة المشاريع الزراعية والصناعية والخدمية في وحدة الإدارة المحلية.

٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار الفرضية الأولى والثانية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط (Simple Linear Regression Analysis) لاختبار الفرضية الثالثة، وقد تم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (٠,٠٥)، ورفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة تساوي أو أقل من (٠,٠٥).

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية العدمية (Ho:1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق.

الفرضية البديلة (Ha:1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد العلاقة بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، اللامركزية، اتخاذ القرارات) والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. والجدول (٢٦) يبين معامل الإرتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة (ف) ومستوى الدلالة.

الجدول ٢٦. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
العوامل التنظيمية	٠,٣٢٥	٠,١٠٦	١٥,٣٦٤	٠,٠٠٠	رفض

ويتضح من الجدول (٢٦) أن قيمة معامل الإرتباط بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بلغت (٠,٣٢٥)، وقد بلغ معامل التحديد (٠,١٠٦)، أي أن مجموع ما تفسره أبعاد العوامل التنظيمية من التباين في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

(١١%)، وبما أن قيمة (ف) مساوية إلى (١٥,٣٦٤) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فقد تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، مما تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

ولتوضيح العلاقة بين أبعاد العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية استخدم معامل المتغيرات المستقلة والعلامة المعيارية وقيمة (t) ومستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد العوامل التنظيمية، كما موضح في الجدول (٢٧):

الجدول ٢٧. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معاملات المتغيرات (B)	العلامات المعيارية (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	٠,١٢٢	٠,١٩٢	٣,٦٨٥	٠,٠٠٠
اللامركزية	-٠,٠١٣	-٠,٠٢١	-٠,٣٣٣	٠,٧٣٩
اتخاذ القرارات	٠,١٢٧	٠,٢١٤	٣,٣٢٠	٠,٠٠١

وقد تبين من خلال قيم العلامات المعيارية (Beta) الموضحة في الجدول (٢٧) أن متغير اتخاذ القرارات كان الأكثر أثراً، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (٠,٢١٤) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة له (٣,٣٢٠) وهي أعلى من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، وقد تلاه متغير الهيكل التنظيمي، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (٠,١٩٢) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة له (٣,٦٨٥) وهي أعلى من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، ثم تلاه متغير اللامركزية الأقل أثراً، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (-٠,٠٢١)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة له (-٠,٣٣٣) وهي أقل من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، وتدل الإشارة السالبة على أن على نظام الإدارة المحلية في الإقليم تفعيل اللامركزية الإدارية في مجالس وحدات الإدارة المحلية لزيادة الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية.

ولتوضيح العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي (الهيكلية والموقفية) وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية. والجدول (٢٨) يبين معامل الإرتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة (ف) ومستوى الدلالة.

الجدول ٢٨. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
الهيكل التنظيمي	٠,٢٧٨	٠,٠٧٧	١٦,٤١٧	٠,٠٠٠	رفض

ويتضح من الجدول (٢٨) أن قيمة معامل الإرتباط بين الهيكل التنتظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بلغت (٠,٢٧٨)، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٠٧٧)، أي أن مجموع ما تفسره أبعاد الهيكل التنظيمي من التباين في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية (٨%)، وبما أن قيمة (ف) مساوية إلى (١٦,٤١٧)، بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فقد تم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، مما تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

ولتوضيح العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية استخدم معامل المتغيرات المستقلة والعلامة المعيارية وقيمة (t) ومستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، كما موضح في الجدول (٢٩):

الجدول ٢٩. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معاملات المتغيرات (B)	العلامات المعيارية (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الأبعاد الهيكلية	٠,٠٤١	٠,٠٨٤	١,٣٦٩	٠,١٧٢
الأبعاد الموقفية	٠,١٥٢	٠,٢١٩	٣,٥٥٥	٠,٠٠٠

وقد تبين من خلال قيم العلامات المعيارية (Beta) الموضحة في الجدول (٢٩) أن متغير الأبعاد الموقفية كان الأكثر أثراً وهو الوحيد ذو الدلالة الإحصائية، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (٠,٢١٩) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (٣,٥٥٥) وهي أعلى من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، وقد بلغت قيمة (Beta) المقابلة لمتغير الأبعاد الهيكلية (٠,٠٨٤)، وهي غير دالة إحصائياً، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لها (١,٣٦٩)، وهي أقل من قيمتها المجدولة (١,٩٦).

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي، والأبعاد الموقفية أكثر العوامل التنظيمية أثراً في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، حيث يتطلب من نظام الإدارة المحلية في الإقليم أن يتيح فرصة أكبر لمشاركة أعضاء مجالس وحدات الإدارة المحلية في اتخاذ القرارات، وأن يهتم بالهيكل التنظيمي لمجالس وحدات الإدارة المحلية، وبخاصة الإهتمام بأبعادها الموقفية، من خلال تبني نموذج الهيكل العضوي، وتفعيل اللامركزية الإدارية وذلك باعطاء صلاحيات أكثر لمجالس وحدات الإدارة المحلية. وتتفق هذه النتائج مع:

– ما توصلت إليها دراسة (أدبيس ومحارمة، ٢٠٠٢) أنه تم الأخذ بنظام هيكلي موحد للبلديات في دولة قطر دون مراعاة خصائص طبيعة السكان والمناخ والحالة الاقتصادية والاجتماعية.

– ما توصلت إليها دراسة (البكر، ٢٠٠٥) في الأخذ بمنهجية متكاملة عند الشروع في عملية التصميم أو إعادة تصميم المنظمات، وضرورة مراعاة معطيات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ونمط التنظيم الأفقي، ويتعين التوسع بتطبيقات الأنماط التنظيمية للنموذج العضوي وذلك نظراً لمرونتها وقدرتها من حيث تقسيم وتوزيع الوحدات الإدارية وتحديد المهام على تحقيق درجة عالية من الكفاءة في أداء المنظمة.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية العدمية (Ho:2): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق.

الفرضية البديلة (Ha:2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد إن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، والجدول (٣٠) يبين معامل الإرتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة (ف) ومستوى الدلالة، وعلى النحو التالي:

الجدول ٣٠. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
عوامل المالية العامة	٠,٢٧٠	٠,٠٧٣	٦,٠٨٥	٠,٠٠٠	رفض

ويبين الجدول (٣٠) أن قيمة معامل الإرتباط بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بلغت (٠,٢٧٠)، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٠٧٣)، أي أن مجموع ما تفسره أبعاد عوامل المالية العامة من التباين في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية (%٧)، وبما أن قيمة (ف) مساوية إلى (٦,٠٨٥) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي وبحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فقد تم رفض الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة مما تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

ولتوضيح العلاقة بين أبعاد عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، فقد استخدم معامل المتغيرات المستقلة والعلامة المعيارية وقيمة (t) ومستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد عوامل المالية العامة، كما موضح في الجدول (٣١):

الجدول ٣١. نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين أبعاد عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معاملات المتغيرات (B)	العلامات المعيارية (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الإيرادات الخارجية	-٠,٠١٢	-٠,٠٢١	-٠,٣٣٨	٠,٧٣٥
الإيرادات الذاتية	٠,٠٥٧	٠,١٠١	١,٥٠٨	٠,١٣٢
النفقات الجارية	-٠,٠٢٣	-٠,٠٣٦	-٠,٥٨٢	٠,٥٦١
النفقات الرأسمالية	٠,١١٣	٠,١٩٠	٢,٧٧١	٠,٠٠٦
مساهمة القطاع الخاص	٠,٠٤٧	٠,١٠٤	٢,٠٣٦	٠,٠٤٢

وقد تبين من خلال قيم العلامات المعيارية (Beta) الموضحة في الجدول (٣١) أن متغير النفقات الرأسمالية كان الأكثر أثراً، وهو ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (٠,١٩٠) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٦)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة له (٢,٧٧١)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، وقد تلاه متغير مساهمة القطاع الخاص، وهو ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (٠,١٠٤)، بقيمة احتمالية (٠,٠٤٢)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة له (٢,٠٣٦)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، وقد تلاه متغير الإيرادات الذاتية، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (٠,١٠١)، بقيمة احتمالية (٠,١٣٢)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة له (١,٥٠٨)، وهي أقل من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، ثم تلاه متغير النفقات الجارية، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (-٠.٠٣٦)، بقيمة احتمالية (٠,٥٦١)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة له (-٠,٥٨٢)، وهي أقل من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، وأخيراً متغير الإيرادات الخارجية الأقل أثراً، حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (-٠,٠٢١)، بقيمة احتمالية (٠,٧٣٥)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة له (-٠,٣٣٨)، وهي أقل من قيمتها المجدولة (١,٩٦)، وتدل الإشارة السالبة لمتغيري النفقات الجارية والإيرادات الخارجية على أن على نظام الإدارة المحلية في الإقليم أن يهتم أكثر بالنفقات الجارية والإيرادات الخارجية وذلك لزيادة الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية.

وبينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن النفقات الرأسمالية، ومساهمة القطاع الخاص أكثر عوامل المالية العامة أثراً في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، حيث يتطلب

من نظام الإدارة المحلية في الإقليم أن يهتم بالنفقات الرأسمالية، ومساهمة القطاع الخاص، وأن يحسن من الإيرادات الذاتية والنفقات الجارية والإيرادات الخارجية لزيادة الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية. وتتفق هذه النتيجة مع:

– ما توصلت إليها نتائج دراسة (أدبيس ومحارمة، ٢٠٠٢) في عدم مراعاة الاعتبارات الاقتصادية عند التقسيم الجغرافي والحجم للبلديات في قطر، بحيث يمكنها من الاعتماد على تنمية مواردها المالية من داخل إقليمها الجغرافي.

– ما أوصت به دراسة (الأعرجي والعزي، ١٩٩٨) من تفعيل نظام الضرائب المحلي، وإستحداث مشاريع محلية ذات نفع عام وذات مردودات مالية معقولة، وترشيد الإنفاق.

– ما توصلت إليها نتائج دراسة (الزعبي، ٢٠٠٢) في ضعف حصيلة إيرادات المجالس المحلية الذاتية وعدم استقلالها في مواردها.

– ما توصلت إليها نتائج دراسة (Wati, 2006) من أن معظم الحكومات المحلية غير فعالة من حيث الكفاءة في شبه جزيرة ماليزيا. وينبغي أن يعطى أولوية للتدابير التصحيحية المناسبة لتحسين كفاءة السلطات المحلية.

– ما توصلت إليها نتائج دراسة (Boetti, et al., 2009) من أنه كلما كانت البلديات أكثر استقلالاً، كلما كانت أكثر كفاءة في السلوك الإنفاقي.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية العدمية (Ho:3): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق.

الفرضية البديلة (Ha:3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي االمتعدد لتحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، والجدول (٣٢) يبين معامل الإرتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة (ف) ومستوى الدلالة، وعلى النحو الآتي:

الجدول ٣٢. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
القيادة الإدارية	٠,٢٩٦	٠,٠٨٨	١٢,٥٠٨	٠,٠٠٠	رفض

ويشير الجدول (٣٢) إلى أن قيمة معامل الإرتباط بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بلغت (٠,٢٩٦)، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٠٨٨)، أي أن مجموع ما تفسره القيادة الإدارية من التباين في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية (٩%)، وبما أن قيمة (ف) مساوية إلى (١٢,٥٠٨) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي وبحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فقد تم رفض الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة مما تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

ولتوضيح العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، وعلى النحو الآتي:

١- العلاقة بين نمط القيادة الاجتماعية والكفاءة التنظيمية:

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين نمط القيادة الاجتماعية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، والجدول (٣٣) يبين معامل الإرتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة (ف) ومستوى الدلالة، وعلى النحو الآتي:

الجدول ٣٣. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين نمط القيادة الاجتماعية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
نمط القيادة الاجتماعية	٠,١٨٨	٠,٠٣٦	١٤,٤٣٨	٠,٠٠٠	رفض

ويبين الجدول (٣٣) أن قيمة معامل الإرتباط بين نمط القيادة الاجتماعية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بلغت (٠,١٨٨)، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٠٣٦)، أي أن نسبة التباين الذي يفسره نمط القيادة الاجتماعية في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية هي (٤%)، وبما أن قيمة (ف) مساوية إلى (١٤,٤٣٨) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فقد تم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة مما تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاجتماعية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

٢- العلاقة بين نمط القيادة المتشددة والكفاءة التنظيمي:

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين نمط القيادة المتشددة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، والجدول (٣٤) يبين معامل الإرتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة (ف) ومستوى الدلالة، وعلى النحو الآتي:

الجدول ٣٤. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين نمط القيادة المتشددة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
نمط القيادة المتشددة	٠,٠٢٠	٠,٠٠٠	٠,١٥٩	٠,٦٩٠	قبول

ويتضح من الجدول (٣٤) أن قيمة معامل الإرتباط بين نمط القيادة المتشددة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بلغت (٠,٠٢٠)، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٠٠٠)، أي أن نسبة التباين الذي تفسره نمط القيادة المتشددة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية هي (٠,٠٠%)، وبما أن قيمة (ف) مساوية إلى (٠,١٥٩) بقيمة احتمالية (٠,٦٩٠) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فقد تم قبول الفرضية العدمية، مما تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتشددة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

٣- العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمي:

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، والجدول (٣٥) يبين معامل الإرتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) قيمة (ف) ومستوى الدلالة، وعلى النحو الآتي:

الجدول ٣٥. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية

المصدر	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
نمط القيادة الفريق	٠,٢٩٠	٠,٠٨٤	٣٦,٠٣١	٠,٠٠٠	رفض

ويشير الجدول (٣٥) إلى أن قيمة معامل الإرتباط بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بلغت (٠,٢٩٠)، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٠٨٤)، أي أن نسبة التباين الذي تفسره نمط القيادة الفريق في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية هي (٨%)، وبما أن قيمة (ف) مساوية إلى (٣٦,٠٣١) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فقد تم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة مما تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

وبينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، وبينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة بين كل من نمط القيادة الفريق ونمط القيادة الاجتماعية وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، في حين بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدم وجود علاقة بين نمط القيادة المتشددة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، حيث يتطلب من نظام الإدارة المحلية في الإقليم أن يهتم بنمط القيادة الفريق وذلك لزيادة الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، وتتفق هذه النتائج مع:

- ما توصلت إليها دراسة (أبو تايه، ٢٠٠٣) بأن القوة الشرعية وقوة المكافئة لم يتبين لها أثر واضح في التأثير في السلوك العاملين في المنظمات.

– ما أوضحت دراسة (Goehrig, 2008) من أن التغيير في مخرجات المنظمة يتطلب التغيير في هيكلها التنظيمي، والقادة هم الوحيدون الذين باستطاعتهم أن يغيروا الهيكل التنظيمي، وذلك بوضع العمليات التي تنتج مخرجات متميزة.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للفرضيات الثلاثة بأن العوامل المؤثرة (العوامل التنظيمية والعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية) تفسر حوالي (٢٧%) في التباين الموجود في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، وتبقى (٧٣%) من ذلك التباين بدون تفسير. بعبارة أخرى، نظراً لتعقد الظواهر الاجتماعية فإن ثمة عوامل أخرى لها دور مهم في تفسير التباين الموجود في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية ولكن نموذج الدراسة الحالية لم يشتملها، وبالتالي فمن الضروري إجراء المزيد من الدراسات حول الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية وذلك للتعرف على مزيد من العوامل المؤثرة فيها.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية العدمية (Ho:4): لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، وعدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، ومستوى العضوية في المجالس المحلية)، و(مستوى وحدة الإدارة المحلية).

الفرضية البديلة (Ha:4): توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، وعدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، ومستوى العضوية في المجالس المحلية)، و(مستوى وحدة الإدارة المحلية).

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية، حيث سيتم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي المتغير (Univariate Analysis of Variance) لتحديد إن كان هناك فروق

لها دلالة إحصائية في العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى وحدة الإدارة المحلية، عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ ٠,٠٥). وفيما يلي عرض لاختبار الفرضيات الفرعية التابعة لهذه الفرضية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho:4:1: لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

Ha:4:1: توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان-العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي المتغير لمعرفة أثر الجنس في تباين آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥). ويشير الجـــدول (٣٦) إلى نتائج الاختبار، وذلك على النحو التالي:

الجـــدول ٣٦. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير الجنس

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	٢,١٢٢	١	٨,١٩٦	٠,٠٠٤
عوامل المالية العامة	١,٧٣٠	١	٦,٦٧٩	٠,٠١٠
القيادة الإدارية	٠,٥٦٧	١	٢,٣٠٦	٠,١٣٠

يبين الجدول (٣٦) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) (٨,١٩٦) بقيمة احتمالية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٤)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة

إحصائية نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) (٦,٦٧٩) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

في حين يشير الجدول (٣٦) إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٣٠٦) بقيمة إحتمالية عند مستوى الدلالة (٠,١٣٠)، وهي أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥) فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

الجـــدول ٣٧. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين أبعاد العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير الجنس

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	١,٩٠٨	١	٧,٧٧٦	٠,٠٠٦
اللامركزية	٠,٥٢٤	١	٢,١٣٦	٠,١٤٥
اتخاذ القرارات	١,٠٦٠	١	٤,٣٢٠	٠,٠٣٨
الإيرادات الخارجية	٠,٠٥٣	١	٠,٢١٦	٠,٦٤٣
الإيرادات الذاتية	١,١٩٤	١	٤,٨٦٤	٠,٠٢٨
النفقات الجارية	٠,٠٣٣	١	٠,١٣٣	٠,٧١٦
النفقات الرأسمالية	٠,٣٩٣	١	١,٦٠٢	٠,٢٠٦
مساهمة القطاع الخاص	١,٠٦٧	1	٤,٣٤٧	٠,٠٣٨
نمط القيادة الاجتماعية	٠,١٦١	١	٠,٦٥٧	٠,٤١٨
نمط القيادة المتشددة	٠,٣٥٣	١	١,٤٣٩	٠,٢٣١
نمط القيادة الفريق	٢,٥٥٤	١	١٠,٤٠٧	٠,٠٠١

معامل التحديد= ٠,١٦١ (معامل التحديد المعدل = ٠,١٣٧)

يبين الجدول (٣٧) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) (٧,٧٧٦) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٦)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٣٢٠) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣٨)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين الإيرادات الذاتية والكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٨٦٤) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٨)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين مساهمة القطاع الخاص والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٣٤٧) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣٨)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) (١٠,٤٠٧) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠١)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات والإيرادات الذاتية ومساهمة القطاع الخاص ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

في حين يبين الجدول (٣٧) عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho:4:2: لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

Ha:4:2: توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي المتغير لمعرفة أثر المؤهل العلمي في تباين آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

الجدول ٣٨. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	٣,٢٤٢	١	٥,٢٩٤	٠,٠٢٢
عوامل المالية العامة	١,٦٥٣	١	٢,٦٩٩	٠,١٠١
القيادة الإدارية	٧,٣٦٤	١	١٢,٠٢٤	٠,٠٠١

يبين الجدول (٣٨) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير لمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٢٩٤) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٢)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين القيادة

الادارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (١٢,٠٢٤) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية والقيادة الإدارية وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في حين يبين الجدول (٣٨) عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٦٩٩) بقيمة مستوى الدلالة (٠,١٠١) وهي أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول ٣٩. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين أبعاد العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	٣,١٦٣	١	٥,٤٠٦	٠,٠٢١
اللامركزية	٠,٠٧١	١	٠,١٢٢	٠,٧٢٧
اتخاذ القرارات	٢,٥٤١	١	٤,٣٤٢	٠,٠٣٨
الإيرادات الخارجية	٠,٥٢٣	١	٠,٨٩٥	٠,٣٤٥
الإيرادات الذاتية	٠,٨٧٦	١	١,٤٩٦	٠,٢٢٢
النفقات الجارية	٠,٣١٢	١	٠,٥٣٣	٠,٤٦٦
النفقات الرأسمالية	٢,٤٤٣	١	٤,١٧٥	٠,٠٤٢
مساهمة القطاع الخاص	٤,١٧٢	1	٧,١٣١	٠,٠٠٨
نمط القيادة الاجتماعية	٠,٠٢٠	١	٠,٠٣٤	٠,٨٥٥
نمط القيادة المتشددة	٢,٤٢٩	١	٤,١٥٢	٠,٠٤٢
نمط القيادة الفريق	٣,٣٧٢	١	٥,٧٦٣	٠,٠١٧

معامل التحديد = ٠,١٥٩ (معامل التحديد المعدل = ٠,١٣٥)

ويبين الجدول (٣٩) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٤٠٦) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢١)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٣٤٢) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣٨)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين النفقات الرأسمالية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٦٧١) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٨)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين النفقات الرأسمالية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,١٧٥) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٤٢)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين مساهمة القطاع الخاص والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٧,١٣١) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٨)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين نمط القيادة المتشددة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,١٥٢) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٤٢)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٧٦٣) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٧)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي

واتخاذ القرارات والنفقات الرأسمالية ومساهمة القطاع الخاص ونمط القيادة المتشددة ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في حين يبين الجدول (٣٩) عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، ونمط القيادة الاجتماعية، وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الثانية، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، ونمط القيادة الاجتماعية، وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho:4:3: لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

Ha:4:3: توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي المتغير لمعرفة أثر العمر في تباين آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

الجدول ٤٠. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير العمر

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	٣,٢٨٥	١	٥,١٢٠	٠,٠٢٤
عوامل المالية العامة	٤,٨٤٤	١	٧,٥٤٩	٠,٠٠٦
القيادة الإدارية	٥,٠٤٢	١	٧,٨٥٨	٠,٠٠٥

يبين الجدول (٤٠) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,١٢٠)، بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٤)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) (٧,٥٤٩) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٦)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) (٧,٨٥٨) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

الجدول ٤١. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين أبعاد العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير العمر

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	٢,٨٧٧	١	٤,٦٤٤	٠,٠٣١
اللامركزية	٠,٠٣٠	١	٠,٠٤٩	٠,٨٢٥
اتخاذ القرارات	١,٦٥٢	١	٢,٦٧٧	٠,١٠٣
الإيرادات الخارجية	٠,٣٦٢	١	٠,٥٨٦	٠,٤٤٤
الإيرادات الذاتية	٢,٠٤٠	١	٣,٣٠٧	٠,٠٧٠
النفقات الجارية	٠,١٩٦	١	٠,٣١٨	٠,٥٧٣
النفقات الرأسمالية	١,١٣٢	١	١,٨٣٤	٠,١٧٦
مساهمة القطاع الخاص	٢,٧٥٠	1	٤,٤٥٧	٠,٠٣٥
نمط القيادة الاجتماعية	٠,٠٠١	١	٠,٠٠١	٠,٩٧٧
نمط القيادة المتشددة	٠,٦٥٦	١	١,٠٦٣	٠,٣٠٣
نمط القيادة الفريق	٩,٥١٣	١	١٥,٤١٩	٠,٠٠٠

معامل التحديد = ٠,١٧١ (معامل التحديد المعدل = ٠,١٤٧)

يبين الجدول (٤١) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٦٤٤) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين مساهمة القطاع الخاص والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٤٥٧) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣٥)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول (٤١) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) (١٥,٤١٩) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي ومساهمة القطاع الخاص ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

في حين يبين الجدول (٤١) عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، واتخاذ القرارات، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، واتخاذ القرارات، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho:4:4: لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

Ha:4:4: توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي المتغير لمعرفة أثر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية في تباين آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ ٠,٠٥).

الجدول ٤٢. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	١,٩١٨	١	٢,٧٧٠	٠,٠٩٧
عوامل المالية العامة	٦,٩١١	١	٩,٩٨٢	٠,٠٠٢
القيادة الإدارية	٧,٩٥٢	١	١١,٤٨٥	٠,٠٠١

يبين الجدول (٤٢) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٩,٩٨٢) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٢)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية

وأعضائها نحو العلاقة بين القيادة الادارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (١١,٤٨٥) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠١)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من عوامل المالية العامة والقيادة الإدارية وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

في حين يبين الجدول عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٧٧٠) بقيمة احتمالية على مستوى الدلالة (٠,٠٩٧)، وهي أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

الجدول ٤٣. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين أبعاد العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	٥,٥٠٠	١	٨,٤١٤	٠,٠٠٤
اللامركزية	٠,٢٧٢	١	٠,٤١٧	٠,٥١٩
اتخاذ القرارات	٢,٨٨٦	١	٤,٤١٤	٠,٠٣٦
الإيرادات الخارجية	١,٢٥٥	١	١,٩٢٠	٠,١٦٧
الإيرادات الذاتية	٢,٨٠١	١	٤,٢٨٥	٠,٠٣٩
النفقات الجارية	٠,٣٤٦	١	٠,٥٣٠	٠,٤٦٧
النفقات الرأسمالية	١,١٣٨	١	١,٧٤٢	٠,١٨٨
مساهمة القطاع الخاص	٢,١٣٤	1	٣,٢٦٥	٠,٠٧٢
نمط القيادة الاجتماعية	٠,٠١٢	١	٠,٠١٩	٠,٨٩٢
نمط القيادة المتشددة	٠,٣٨٢	١	٠,٥٨٤	٠,٤٤٥
نمط القيادة الفريق	١١,٤٤٦	١	١٧,٥١٠	٠,٠٠٠

معامل التحديد = ٠,٢٠٤ (معامل التحديد المعدل = ٠,١٨١)

ويبين الجدول (٤٣) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٨,٤١٤) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٤)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٤١٤) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣٦)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين الإيرادات الذاتية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (١٥,٩٣١) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى

لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (١٧,٥١٠) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات والإيرادات الذاتية ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

في حين يبين الجدول (٤٣) عدم وجود علاقة لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho:4:5: لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية.

Ha:4:5: توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي المتغير لمعرفة أثر عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية في تباين آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ ٠,٠٥).

الجدول ٤٤. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير لعدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	٢,٣٣١	١	٥,٢١١	٠,٠٢٣
عوامل المالية العامة	٤,٦٤١	١	١٠,٣٧٨	٠,٠٠١
القيادة الإدارية	٢,٧١٢	١	٦,٠٦٣	٠,٠١٤

ويبين الجدول (٤٤) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٢١١) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٣)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (١٠,٣٧٨) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠١)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٦,٠٦٣) بقيمة احتمالية عند مستوى الدلالة (٠,٠١٤)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة

إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية.

الجدول ٤٥. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين أبعاد العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	١,٥٣٠	١	٣,٥٨٦	٠,٠٥٩
اللامركزية	٠,٢٣٨	١	٠,٥٥٨	٠,٤٥٥
اتخاذ القرارات	١,٥٣٤	١	٣,٥٩٧	٠,٠٥٩
الإيرادات الخارجية	٠,٢١٢	١	٠,٤٩٨	٠,٤٨١
الإيرادات الذاتية	١,٩٠٨	١	٤,٤٧٤	٠,٠٣٥
النفقات الجارية	٠,٥٠٧	١	١,١٨٩	٠,٢٧٦
النفقات الرأسمالية	١,٠٣١	١	٢,٤١٧	٠,١٢١
مساهمة القطاع الخاص	٢,١٨٢	1	٥,١١٥	٠,٠٢٤
نمط القيادة الاجتماعية	٠,١١١	١	٠,٢٦١	٠,٦١٠
نمط القيادة المتشددة	٠,٢٧١	١	٠,٦٣٦	٠,٤٢٦
نمط القيادة الفريق	٦,١١٤	١	١٤,٣٣٣	٠,٠٠٠

معامل التحديد= ٠,١٨١ (معامل التحديد المعدل = ٠,١٥٦)

ويبين الجدول (٤٥) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين الإيرادات الذاتية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٤٧٤) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣٥)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين مساهمة القطاع الخاص والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,١١٥) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٤)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (١٤,٣٣٣) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة ما بين كل من الإيرادات الذاتية ومساهمة القطاع الخاص ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية.

في حين يشير الجدول (٤٥) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي، واللامركزية، واتخاذ القرارات، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية.

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، واتخاذ القرارات، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية.

الفرضية الفرعية السادسة:

Ho:4:6: لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية.

Ha:4:6: توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي المتغير لمعرفة أثر مستوى العضوية في المجالس المحلية في تباين آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

الجدول ٤٦. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	٢,٤٦١	١	٥,٣٦٠	٠,٠٢١
عوامل المالية العامة	٢,٧٠٥	١	٥,٨٩٢	٠,٠١٦
القيادة الإدارية	٤,٢٧٧	١	٩,٣١٧	٠,٠٠٢

يبين الجدول (٤٦) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٣٦٠) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢١)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٨٩٢) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٦)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما يبين الجدول (٤٤) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين القيادة الادارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٩,٣١٧) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٢)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية.

الجدول ٤٧. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين أبعاد العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	٢,٣٥٤	١	٥,٣٣٨	٠,٠٢١
اللامركزية	٠,٥٠١	١	١,١٣٦	٠,٢٨٧
اتخاذ القرارات	٢,٥٤٧	١	٥,٧٧٦	٠,٠١٧
الإيرادات الخارجية	٠,١٣٤	١	٠,٣٠٤	٠,٥٨٢
الإيرادات الذاتية	١,٠٩٠	١	٢,٤٧٢	٠,١١٧
النفقات الجارية	٠,١٩٥	١	٠,٤٤٣	٠,٥٠٦
النفقات الرأسمالية	١,٣٢٦	١	٣,٠٠٧	٠,٠٨٤
مساهمة القطاع الخاص	١,٩٦١	1	٤,٤٤٩	٠,٠٣٦
النمط القيادة الإجتماعية	٠,٠٠١	١	٠,٠٠١	٠,٩٧١
النمط القيادة المتشددة	٠,٣٧٩	١	٠,٨٥٩	٠,٣٥٥
النمط القيادة الفريق	٤,٥٣٨	١	١٠,٢٩٣	٠,٠٠١

معامل التحديد = ٠,١٧١ (معامل التحديد المعدل = ٠,١٤٧)

ويبين الجدول (٤٧) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٣٣٨) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢١). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٧٧٦) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٧). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين مساهمة القطاع الخاص والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٤٤٩) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣٦). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (١٠,٢٩٣) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠١).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي، واتخاذ القرارات، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية.

في حين يبين الجدول (٤٧) عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية.

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية السادسة، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية.

الفرضية الفرعية السابعة:

Ho:4:7: لا توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

Ha:4:7: توجد فروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كوردستان–العراق نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي المتغير لمعرفة أثر مستوى وحدة الإدارة المحلية في تباين آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها

نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

الجدول ٤٨. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	٤,٢٨٩	١	٧,٧٤٢	٠,٠٠٦
عوامل المالية العامة	١,٦٠٠	١	٢,٨٨٩	٠,٠٩٠
القيادة الإدارية	٥,٠٣٠	١	٩,٠٨٠	٠,٠٠٣

يبين الجدول (٤٨) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٧,٧٤٢) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٦). ويبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين القيادة الادارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٩,٠٨٠) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٣).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية السابعة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية، والقيادة الإدارية وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

في حين يبين الجدول (٤٨) عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٨٨٩) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٩٠).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية السابعة، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين عوامل المالية العامة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

الجدول ٤٩. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين أبعاد العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية

المصدر	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	١,٩٧٨	١	٣,٧١٧	٠,٠٥٥
اللامركزية	٠,٨٦٣	١	١,٦٢٢	٠,٢٠٤
اتخاذ القرارات	٤,٠٧٧	١	٧,٦٦٠	٠,٠٠٦
الإيرادات الخارجية	٠,٠٠٨	١	٠,٠١٥	٠,٩٠٢
الإيرادات الذاتية	١,٢١٩	١	٢,٢٩٠	٠,١٣١
النفقات الجارية	٠,١٤٩	١	٠,٢٧٩	٠,٥٩٧
النفقات الرأسمالية	١,٩٠٧	١	٣,٥٨٤	٠,٠٥٩
مساهمة القطاع الخاص	١,٨٦٦	1	٣,٥٠٦	٠,٠٦٢
نمط القيادة الاجتماعية	٣,٨٤م −٠٠٥	١	٠,٠٠٠	٠,٩٩٣
نمط القيادة المتشددة	١,٠٩٨	١	٢,٠٦٤	٠,١٥٢
نمط القيادة الفريق	٣,٨٧٥	١	٧,٢٨١	٠,٠٠٧

معامل التحديد = ٠,١٦٩ (معامل التحديد المعدل = ٠,١٤٥)

ويبين الجدول (٤٩) وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٧,٦٦٠) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٦). كما يبين الجدول وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء وأعضاء مجالس وحدات الإدارة المحلية نحو العلاقة بين نمط القيادة الفريق والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية، حيث بلغت قيمة (ف) (٧,٢٨١) بقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٧).

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية السابعة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اتخاذ القرارات، ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

في حين يبين الجدول (٤٩) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي، واللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية،

ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)، فقد تم قبول الفرضية العدمية الفرعية السابعة، مما تشير إلى عدم وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي، واللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالة، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات المتعلقة بها:

٤-١ نتائج الدراسة:

تتعلق نتائج الدراسة بتحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، وكذلك مدى تأثير أبعاد العوامل التنظيمية، وأبعاد عوامل المالية العامة، وأنماط القيادة الإدارية في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

أولاً: النتائج المتعلقة بآراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

١- العوامل التنظيمية:

- بلغ المتوسط العام للعوامل التنظيمية (٣,١٩)، وبدرجة أهمية متوسطة، كما بلغ المتوسط العام للهيكل التنظيمي (٣,٢٦)، وبدرجة أهمية متوسطة، وبلغ المتوسط العام للأبعاد الهيكلية (٣,٢٦)، وبلغ المتوسط العام للأبعاد الموقفية (٣,٢٦)، كما بلغ المتوسط العام لاتخاذ القرارات (٣,٢٦)، وبدرجة أهمية متوسطة، كما بلغ المتوسط العام للامركزية (٣,٠٠)، وبدرجة أهمية متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بشكل عام، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي والأبعاد الموقفية في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

٢- القيادة الإدارية:

- بلغ المتوسط العام للقيادة الإدارية (٣,١٠)، وبدرجة أهمية متوسطة. وجاءت نمط القيادة الفريق ونمط القيادة الاجتماعية بمتوسط حسابي أعلى من (٣,٠٠)، وجاءت نمط القيادة المتشددة بمتوسط حسابي أقل من (٣,٠٠).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بشكل عام، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الفريق، ونمط القيادة الاجتماعية في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

٣- عوامل المالية العامة:

- بلغ المتوسط العام لعوامل المالية العامة (٢,٧١)، وبدرجة أهمية متوسطة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المالية العامة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية بشكل عام، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للنفقات الرأسمالية، ومساهمة القطاع الخاص في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

٤- الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

- بلغ المتوسط العام للكفاءة التنظيمية (٣,٧١)، وبدرجة أهمية مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ومستوى وحدة الإدارة المحلية:

١- أثر الجنس على آراء رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية، وعوامل المالية العامة، والهيكل التنظيمي، واتخاذ القرارات، والإيرادات الذاتية، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس. في حين لم تظهر أية فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من القيادة الإدارية، واللامركزية، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

٢- أثر المؤهل العلمي على آراء رؤساء وأعضاء وحدات الإدارة المحلية نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، واتخاذ القرارات، والنفقات الرأسمالية، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة المتشددة، ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. في حين لم تظهر أية فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من عوامل المالية العامة، واللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، ونمط القيادة الاجتماعية وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣- أثر العمر على آراء رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية، وعوامل المالية العامة، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر. في حين لم تظهر أية فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، واتخاذ القرارات، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

٤- أثر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية على آراء رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من عوامل المالية العامة، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، واتخاذ القرارات، والإيرادات الذاتية، ونمط القيادة الفريق وبين

الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية. في حين لم تظهر أية فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية، واللامركزية، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية.

٥- أثر عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية على آراء رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية:

بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية، وعوامل المالية العامة، والقيادة الإدارية، والإيرادات الذاتية، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية. في حين لم تظهر أية فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي، واللامركزية، واتخاذ القرارات، والإيرادات الخارجية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية.

٦- أثر مستوى العضوية في المجالس المحلية على آراء رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية، وعوامل المالية العامة، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، واتخاذ القرارات، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية. في حين لم تظهر أية فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من اللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة

المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى العضوية في المجالس المحلية.

٧- أثر مستوى وحدة الإدارة المحلية على آراء رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من العوامل التنظيمية، والقيادة الإدارية، واتخاذ القرارات، ونمط القيادة الفريق وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية. في حين لم تظهر أية فروق لها دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين كل من عوامل المالية العامة، والهيكل التنظيمي، واللامركزية، والإيرادات الخارجية، والإيرادات الذاتية، والنفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية، ومساهمة القطاع الخاص، ونمط القيادة الاجتماعية، ونمط القيادة المتشددة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى لمتغير مستوى وحدة الإدارة المحلية.

٤-٢ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدارسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات، من المؤمل أن تساهم في تعزيز الكفاءة التظيمية لوحدات الإدارة المحلية في إقليم كوردستان- العراق. وفيما يلي أهم هذه التوصيات:

أ- توصيات تحليلية عملية:

١- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لوحدات الإدارة المحلية، والتركيز على الأبعاد الموقفية والأخذ بنموذج الهيكل العضوي، وأن يكون تصميم الهيكل التنظيمي منفتحاً على البيئة الخارجية لما له من أثر إيجابي على الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، وأن يتناسب مستوى وحدات الإدارة المحلية مع المهام والواجبات الموكولة لها. وأن يتمتع الهيكل التنظيمي لوحدات الإدارة المحلية بقدر من المرونة لكي يصبح قادراً على التكيف مع المتغيرات البيئية ويتفاعل معها.

٢- تفعيل اللامركزية الإدارية في وحدات الإدارة المحلية وذلك بمنح استقلالية أكثر لوحدات الإدارة المحلية من قبل الوحدات الأعلى منها في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في النواحي والأقضية، واستقلاليتها في تنظيم أعمالها وتسيير أجهزتها الإدارية، ومنح استقلالية أكثر لمجالس وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة وإقامة المشروعات، لما له من نتائج إيجابية على الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارية المحلية.

٣- ضرورة إتاحة فرص أكبر لمشاركة أعضاء المجالس المحلية والمرؤوسين في اتخاذ القرارات لما لها من نتائج إيجابية في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية. وعلى الجهات المعنية أن تتبنى سياسة مشاركة ذوي الخبرة والإختصاص والمعنيين بالجوانب التنفيذية في اتخاذ القرارات.

٤- الإهتمام بالقيادة الإدارية ونمط القيادة الفريق لعلاقتها بالكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، وذلك بفتح دورات تدريبية حول القيادة الإدارية والتركيز على نمط القيادة الفريق لرؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضائها.

٥- الاهتمام بتحسين عوامل المالية العامة لوحدات الإدارة المحلية، من الإيرادات الذاتية والإيرادات الخارجية، إذ يبدو أن هناك حاجة ماسة لتوفير موارد مالية كافية لوحدات الإدارة المحلية من قبل حكومة الإقليم وذلك لتتناسب الموارد المالية مع المهام والواجبات الموكولة لوحدات الإدارة المحلية.

٦- التركيز على النفقات الرأسمالية بتوفير تخصيصات مالية كافية لتشييد مباني المدارس، والمستشفيات والمراكز الصحية، وتمديد خطوط المياه، والكهرباء، والمجاري، وفتح وتعبيد الطرق، وكذلك شراء الآليات والمعدات اللازمة لوحدات الإدارة المحلية وخاصة في الأقضية والنواحي.

٧- العمل على تشجيع مساهمة القطاع الخاص بإقامة مشاريع استثمارية في الأقضية والنواحي، وذلك من خلال إجراء مسح شامل للأقضية والنواحي لدراسة فرص الاستثمار فيها وتحديد احتياجاتها، وإبداء التسهيلات اللازمة ومنح الإعفاءات للمستثمرين لغرض تشجيعهم في ذلك.

٨- تفعيل نظام تحصيل الأموال المستحقة لوحدات الإدارة المحلية وجبايتها، وذلك من خلال فتح دورات تدريبية للموظفين الماليين في وحدات الإدارة المحلية، وعلى رؤساء وحدات الإدارة

المحلية تفعيل أنظمة وتعليمات تحصيل وجباية مستحقات وحدات الإدارة المحلية، وذلك من خلال عقد الندوات لشرح الأنظمة والتعليمات والإجراءات وتفسيرها.

٩- تفعيل دور المرأة لمشاركتها في رئاسة مجالس وحدات الإدارة المحلية وعضويتها، وذلك بإفساح المجال للمرأة بمشاركة أكثر في هذا المجال، وتقديم الدعم والإسناد اللازمين إلى جانب إبداء التسهيلات الضرورية بذلك، فضلاً عن الأخذ بنظام الحصة المقررة للمرأة في مجال توليها رئاسة مجالس وحدات الإدارة المحلية وعضويتها.

١٠- الاهتمام بالكوادر الإدارية المتخصصة في وحدات الإدارة المحلية، وذلك بفتح دورات تدريبية سواء داخلية أو خارجية لزيادة المعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات في المجال الإداري لديهم.

١١- العمل على إجراء التنسيق بين وحدات الإدارة المحلية والمديريات العامة في الوزارات المعنية في تقديم الخدمات العامة وإقامة مشاريع البنية التحتية والتنموية، وذلك عن طريق التخطيط في تقديم الخدمات العامة وفي إقامة المشاريع ومراعاة الأولوية في إنجازها. والحد من التدخلات الخارجية في الشؤون الإدارية للمجالس المحلية.

ب- توصيات أكاديمية:

١- بما أن هذه الدراسة اقتصرت على عينة من وحدات الإدارة المحلية في إقليم كوردستان-العراق، فإن الباحث يوصي بدراسة العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية في جميع أنحاء جمهورية العراق.

٢- إجراء دراسة مماثلة لتشمل كافة الوحدات الإدارية من ضمنها البلديات أيضاً.

٣- إجراء دراسة مماثلة في الوزارات والمديريات العامة والدوائر الفرعية التابعة لها.

٤- إجراء المزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية وذلك للتعرف على مزيد من العوامل المؤثرة فيها التي لم تشتملها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

اولاً: المراجع باللغة العربية:

– أبو تايه، سلطان نايف (٢٠٠٣)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، **دراسات**، العلوم الإدارية، ٣٠، (٢)، ٣٧١– ٣٨٦.

– أبو فارس، محمود، والمعاني، أيمن (٢٠٠٦)، أثر دمج البلديات في الأردن على فعاليتها الإدارية والمالية من وجهة نظر رؤساء المجالس فيها: دراسة ميدانية تحليلية، **دراسات**، العلوم الإدارية، ٣٣، (١)، ٣٤– ٥٣.

– أدبيس، خالد أحمد ومحارمة، ثامر محمد (٢٠٠٢)، اللامركزية في إدارة الشؤون المحلية وأثرها على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية مع إشارة خاصة إلى تجربة دولة قطر، ورقة مقدمة إلى ندوة "العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية" المنعقد في بيروت خلال ٢٣–٢٥ أيلول ٢٠٠٢، والمأخوذة في ١١/ ١٢/ ٢٠٠٩ من الموقع:

http://**publication.Ksu.edu.sa**/conferences/Lebanon/paper17.doc

– الأعرجي، عاصم والعزي، ابراهيم (١٩٩٨)، مدى إستجابة الإدارة المحلية لإحتياجات المجتمع المحلي في الأردن، **الإداري**، السنة ٢٠، (٧٢)، ١٠١– ١١٧.

– البكر، محمد عبدالله (٢٠٠٥)، النموذج الإرشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل، **الإداري**، السنة ٢٧، (١٠٢)، ٨٩– ١١٧.

– بطيخ، رمضان محمد (١٩٨٨)، **الإدارة المحلية في النظم الفيدرالية: دراسة تحليلية مع التطبيق على دولة الأمارات العربية المتحدة**، (ط١)، أبو ظبي، الشارقة: مؤسسة العين للإعلان والنشر والتوزيع.

– الجبوري، ماهر صالح علاوي (١٩٩٦)، **مبادىء القانون الإداري: دراسة مقارنة**، (ط١)، جامعة الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر.

– الجمال، حمدان رشيد (٢٠٠٠)، **الإدارة المحلية ودورها في تمويل التنمية في الأردن**، (ط١)، عمان: المؤلف.

- جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠)، **المرجع المتكامل في إدارة الاعمال: منظور كلي**، (ط١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (٢٠٠٦)، **مبادىء الإدارة: (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)**، (ط١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (٢٠٠٦)، **تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، (ط٣)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الحوامدة، نضال صالح (٢٠٠١)، فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء تلك المجالس في محافظات جنوب المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، ١٦، (٦)، ١٦١- ١٩٦.

- الخطيب، خالد شحادة وشامية، احمد زهير (٢٠٠٧)، **أسس المالية العامة**، (ط٣)، عمان: دار وائل للنشر.

- تركي، بكر عبد الأمير الحبيب (٢٠٠٥)، إتجاهات التحديث في قطاع الخدمات العامة وإمكانيات تطبيقها في العراق، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد**- جامعة بغداد، (٢)، ١٥٩- ١٨٥.

- راضي، مازن ليلو (٢٠١٠)، **القانون الإداري**، (ط٣)، دهوك: مطبعة جامعة دهوك.

- الرواشدة، شاهر علي سليمان (١٩٨٧)، **الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية حاضرها ومستقبلها**، (ط١)، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الزعبي، خالد سمارة (١٩٨٨)، **تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية: دراسة مقارنة**، (ط٢)، عمان: المؤلف.

- الزعبي، خالد يوسف (٢٠٠٢)، محددات النفقات الرأسمالية في المجالس البلدية الكبرى في الأردن خلال الفترة (١٩٩٥- ١٩٩٩ م)، **دراسات**، العلوم الإدارية، ٢٩، (٢)، ٣٢٤- ٣٤٦.

- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٢)، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام**، (ط١)، عمان: دار عالم الكتاب الحديث.

- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**، (ط٣)، عمان: دار وائل للنشر.

- السفلان، علي مشهور (١٩٩٧)، الهياكل التنظيمية للمدن والبلديات: دراسة على بعض المدن والبلديات بالمملكة السعودية، **الاداري**، السنة ١٩، (٦٨)، ١٢١- ١٥٩.

- شطناوي، علي خطار (٢٠٠٢)، **الإدارة المحلية**، (ط١)، عمان: دار وائل للنشر.

- الشيخلي، عبد الرزاق ابراهيم (٢٠٠١)، **الإدارة المحلية: دراسة مقارنة**، (ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- الصاوي، علي (١٩٩٤)، **الإدارة المحلية: مفاهيم نظرية ونماذج تطبيقية**، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.

- الطعامنة، محمد (١٩٩٣)، مجالس الخدمات المشتركة في نظام الإدارة المحلية في الأردن، **الإدارة العامة**، (٨١)، ٧٩- ١٠٧.

- عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠١)، **التمويل المحلي والتنمية المحلية**، الأسكندرية: الدار الجامعية.

- العدوان، ياسر وطعامنة، محمد وعبد الحليم، أحمد (١٩٩٧)، تحليل مالية البلديات الكبرى، **مجلة ابحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٣، (٣)، ٤٩- ٦٣.

- العزاوي، خليل محمد (٢٠٠٦)، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، (ط١)، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٩)، **السلوك التنظيمي**، عمان: المؤلف.

- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، (ط٣)، عمان: دار وائل للنشر.

- القيسي، أعاد حمود (٢٠٠٨)، **المالية العامة والتشريع الضريبي**، (ط١)، الاصدار السادس، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- كنعان، نواف (٢٠٠٧)، **اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق**، (ط١)، الاصدار السابع، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- المعاني، أيمن عودة (٢٠٠٠)، دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي، **الاداري**، السنة ٢٢، (٨١)، ٩٧- ١٢١.

- اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٢)، **التنمية الإدارية**، (ط٢)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٢)، **التنظيم وإجراءات العمل**، (ط١)، عمان: دار وائل للنشر.

- المعاني، أيمن عودة (٢٠١٠)، **الإدارة المحلية**، (ط١)، عمان: دار وائل للنشر.

- المعاني، أيمن عودة وأبو فارس، محمود عودة (٢٠٠٥)، **الإدارة المحلية: أسس وتطبيقات**، (ط٣)، عمان: مركز ياسين للخدمات الطلابية.

- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٩٨)، **مبادىء الإدارة العامة**، (ط٣)، عمان: المؤلف.

- قانون المدني العراقي رقم (٤٠) لسنة ١٩٥١.

- قانون المحافظات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٦٩.

- قانون الحكم الذاتي لسنة ١٩٧٤.

- نظام التشكيلات الإدارية للحكم الذاتي لمنطقة كردستان لسنة ١٩٧٥.

- قانون مجالس الشعب المحلية رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٥.

- أمر سلطة الأئتلاف المؤقتة رقم (٧١) لسنة ٢٠٠٤.

- دستور جمهورية العراق/٢٠٠٥.

- قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨.

- قانون انتخاب مجالس المحافظات والأقضية والنواحي رقم (٣٦) لسنة ٢٠٠٨ وتعديله.

- قانون المحافظات لإقليم كوردستان-العراق رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩.

- قانون انتخاب مجالس المحافظات والأقضية والنواحي في إقليم كوردستان-العراق رقم (٤) لسنة ٢٠٠٩.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Benon, C. Basheka (2008), Procurement Planing and Accoountabilityof Local Government Procurement Systems in Developing Countries: Evidence from Uganda. Retrieved October 24, 2009, from **http://findarticles.com/p/articles/mi_7625/is_200809/ai_n32289926/**

- Blake, Robert R. and McCanse, Anne Adams, (1991), **Leadership Dilemmas-Grid Solutions**, (1st ed.), Houston: Gulf Publishing Company.

- Boetti, Lorenzo, Piacenza, Massimiliano and Turati, Gilberto (2009), Fiscal Decentralization and Spending Efficiency of Local Governments: An Empirical Investigation on a Sample of Italian Municipalities. Retrieved September 20, 2009, from **http://www.sie.univpm.it/incontri/rsa50/paper**

- Bruno, Jean (2008), Joint Governance: A Powerful Driver of the Development of Rural Communities. Retrieved October12, 2009 from **http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6565/is_3_31/ai_n31591128/**

- Daft, L. Richard (2007), Understanding the Theory and Design of Organizations, Thomson South-Western, International Student Edition.

- Devas, Nick (2002), Local Government Decision-Making: Citizen Participation and Local Accountability Examples of Good (and Bad) Practice in Kenya, Retrieved July, 05, 2009 from **http://www.internationalbudget.org/resources/howto/kenya.pdf**

- Fine, G. Marlene (2006), Women, Collaboration, and Social Change: An Ethics-Based Model of Leadership. Retrived June 20, 2009 from **Dspace.nittle.org/fine-AnEthics/**

- Goehrig, Robert (2008), The Role of Leadership in Building High Performing, Sustainable Organizations, Dec, 2008. Retrieved November 29, 2009 from **http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6642/is_6_24/ai_n31357410/**

- Haug, Peter (2008), Effects of "Democratic Control" on The Efficiency of Local Public Enterprises: Empirical Evidence for Water Suppliers in Eastern Germany. 2008, Retrieved Oct. 24, 2009 from **http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5334/is_1_8/ai_n29431950/**

- Hughes L. Richard, Ginnett C. Robert, and Gurphy J. Gordon (2006), **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**, (5th ed.), McGraw-Hill Co.

- Joe, Ohren (2007), Improving Local Government Decision Making: Insights from Local Government Officials. Public Management, Jan/Feb 2007. Retrieved October 24, 2009 from **http://findarticles.com/p/articles/mi_hb4325/is_200701/ai_n32208618/**

- Jones, Gareth R. (2007), **Organization Theory, Design, and Change**, (5th ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Moorhead Gregory and Griffin Ricky W. (1998), Organizational Behavior: Managing People and Organizations. (5th ed.), New York: Houghton Mifflin Co.

- Nath, Shyam (2007), A Counterfactual Analysis of Fiscal Decentralization in Small Countries: the Case of Mauritius. Retrieved October 24, 2009 from http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5334/is_2_7/ai_n29415391/

- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary (2007), **Management**, (9th ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Robbins, Stephen P. and Judge Timothy A. (2007), **Organizational Behavior**, (12th ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Sekaran, Uma, (2003), Research Methods For Business: A Skill Building Approach, (4th ed.), John Willy & Sons, Inc.

- Shah, Anwar and Shah, Sana (2006), **Local Governance in Developing Countries**, Washington, D.C: The World Bank.

- Shriberg, Arthur, Lloyd, Carol, Shriberg, David L., and Williamson, Marry Lynn, (1997), **Practicing Leadership: Principles and Applications**, (1st ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.

- UNDP, (2007) Supporting Capacities for Integrated Local Development, Retrieved October, 31, 2009 from **http://europeandics,undp,orgcdshow/**

- Wati, Ibrahim Fatimah (2006), Stochastic Frontier Estimation: An Application to Local Governments in Malaysia, Malaysian Journal of Economic Studies, Jun-Dec 2006 Retrieved October24, 2009 from **http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5520/is_200606/ai_n21406749/**

الملحق (١)

استبانة الدراسة

حول

العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق

"دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كوردستان–العراق"

الأخت الفاضلة، الأخ الفاضل .....

تهدف الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في إقليم كوردستان–العراق وتحليلها، من خلال تشخيص العوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية، ومدى تأثيرها على الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، من خلال جمع آراء رؤساء وحدات الإدارة المحلية وأعضاء مجالسها والأخذ بها للاستفادة منها في تحقيق أهداف الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة–الجامعة الأردنية.

يرجى تعاونكم والتفضل بالاطلاع على الاستبانة وقراءة فقراتها وتعبئتها بالبيانات المطلوبة، وذلك من أجل خدمة البحث العلمي. ويؤكد لكم الباحث حرصه على سرية البيانات المقدمة من قبلكم.

شكراً لحسن تعاونكم.

الباحث

رشدي عزيز عبدالله

الجزء الاول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة برؤساء وأعضاء مجالس وحدات الإدارة المحلية ومستوى وحدات الإدارة المحلية ومجالسها: فيرجى الإجابة عن البيانات العامة الآتية بوضع علامة (✔) أمام الاختيار الذي يناسبك:

١- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

٢- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم فني ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٣- العمر:

٢٥ - ٣٠ سنة ☐ ٣١ - ٤٠ سنة ☐ ٤١ فأكثر ☐

٤- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة قبل عضوية المجالس المحلية:

٥ سنوات فأقل ☐ ٦ - ١٠ سنوات ☐

١١- ١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فأكثر ☐

5- عدد سنوات الخبرة في عضوية المجالس المحلية:

٥ سنوات فأقل ☐ ٦ - ١٠ سنوات ☐

١١- ١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فأكثر ☐

6- مستوى العضوية في المجالس المحلية:

رئيس المجلس ☐ عضو المجلس ☐

7- مستوى وحدة الإدارة المحلية:

محافظة ☐ قضاء ☐ ناحية ☐

الكفاءة التنظيمية: تتمثل الكفاءة المالية في قدرة وحدة الإدارة المحلية ومجلسها في تحقيق أهدافها بأقل النفقات، وزيادة مواردها المالية وجباية أموالها، وتتمثل الكفاءة الإدارية في قدرة الإدارة المحلية ومجلسها في مجال التخطيط ورسم السياسات ووضع خطط العمل، والقيام بمهامها ومسؤولياتها التي تسهم في تحسين ايصال الخدمات إلى المواطنين بالقدر والنوع المطلوبين والمحافظة على حقوق ومصالح المجتمع والقيام بمشروعات تنموية.

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة من الفقرات المرتبطة بالعوامل التنظيمية وعوامل المالية العامة والقيادة الإدارية، والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية، فيرجى وضع علامة (✔) أمام الاختيار المناسب:

الرقم	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
أولاً: العوامل التنظيمية:						
الهيكل اتنظيمي لوحدة الإدارة المحلية:						
١	يساعد التخصص في المهام والوظائف، الجهود التي تبذلها وحدة الإدارة المحلية لتحقيق أهدافها.					
٢	يتم إنجاز العمل في وحدة الإدارة المحلية وفقاً لقواعد واجراءات وسياسات تنظيمية محددة.					
٣	يتحدد الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية وفقاً لأهدافها وإستراتيجيتها.					
٤	يتناسب عدد المستويات الإدارية مع المهام والواجبات التي تقوم بها وحدة الإدارة المحلية.					
٥	يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل على سرعة إنجاز الأعمال والمشاريع في وحدة الإدارة المحلية.					
٦	يتضمن الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية الانفتاح على البيئة الخارجية ويتجاهل البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها.					
اللامركزية:						
٧	تتمتع وحدة الإدارة المحلية بالاستقلالية في تنظيم أعمالها وتسيير أجهزتها الإدارية.					
٨	تتمتع وحدة الإدارة المحلية بالاستقلالية في تقديم الخدمات العامة وإقامة المشروعات.					
٩	هناك استقلالية لوحدة الإدارة المحلية للوحدات الأعلى منها في مجال اتخاذ القرار الإداري.					
١٠	يتم تفويض صلاحية اتخاذ القرارات اليومية إلى المديرين كل حسب اختصاصه في وحدة الإدارة المحلية.					

الرقم	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
	اتخاذ القرارات:					
١١	تتصف القرارات التي تتخذها وحدة الإدارة المحلية بأنها تحقق أهدافها التي أتخذت من أجلها.					
١٢	تتخذ القرارات في وحدة الإدارة المحلية في الوقت المناسب.					
١٣	تتخذ القرارات في وحدة الإدارة المحلية بمشاركة أعضاء المجلس.					
١٤	تأخذ وحدة الادارة المحلية بالاعتبار آراء المرؤوسين وذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرارات.					
	ثانياً: عوامل المالية العامة:					
١٥	هناك كفاية في الموارد المالية المقدمة لوحدة الإدارة المحلية من قبل حكومة الإقليم.					
١٦	تتناسب المهام والواجبات الموكولة لوحدة الإدارة المحلية مع مواردها المالية.					
١٧	تقوم وحدة الإدارة المحلية بتحصيل وجباية الأموال المستحقة لها جراء تقديمها الخدمات العامة.					
١٨	تقوم وحدة الإدارة المحلية بتوفير موارد مالية من (هبات، تبرعات، بدلات بيع وايجار أموال الدولة) لترفد بها ميزانيتها.					
١٩	تستطيع وحدة الإدارة المحلية أن توفر أجور وحوافز مناسبة للعاملين.					
٢٠	هناك تخصيصات مالية كافية لشراء الأجهزة المكتبية والآلات والقرطاسية لوحدة الإدارة المحلية ودوائرها.					
٢١	هناك تخصيصات مالية كافية لصيانة المباني الخاصة بدوائر وحدة الإدارة المحلية.					
٢٢	تقوم وحدة الإدارة المحلية بشراء الآليات والمعدات اللازمة للعمل.					
٢٣	تتوفر تخصيصات مالية كافية لتشييد مباني المستشفيات والمراكز الصحية والمدارس والخ في وحدة الإدارة المحلية.					
٢٤	هناك تخصيصات مالية خاصة لفتح وتعبيد الطرق وتمديد خطوط المياه والكهرباء في وحدة الإدارة المحلية.					
٢٥	يساهم القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع استثمارية في وحدة الإدارة المحلية.					

الرقم	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
ثالثاً: القيادة الإدارية:						
٢٦	يعمل رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل من خلال تلبية حاجات الأفراد.					
٢٧	يؤثر رئيس وحدة الإدارة المحلية في الأفراد من خلال الأهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم أكثر من اهتمامه بالإنتاج والعمل.					
٢٨	يركز رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل بالتأثير في الأفراد وذلك ببناء علاقات صداقة معهم.					
٢٩	يشدد رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل، ويعطي أدنى اهتمام لبناء علاقات طيبة مع الأفراد.					
٣٠	يعتمد رئيس وحدة الإدارة المحلية على استخدام القوة الشرعية (مركزه ومكانته) والقوة القسرية (العقوبات والمساءلة) لدفع الأفراد لتحقيق الأهداف الإنتاجية.					
٣١	يركز رئيس وحدة الإدارة المحلية على بلوغ الأهداف الإنتاجية المنشودة دون اشباع حاجات الأفراد.					
٣٢	يحرص رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل من قبل أعضاء فريق، والتي تسود علاقات ثقة واحترام في العمل.					
٣٣	يركز رئيس وحدة الإدارة المحلية في إنجاز العمل على ضمان تماسك الجماعة وبناء الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.					
٣٤	يحرص رئيس وحدة الإدارة المحلية على إنجاز العمل وذلك بتنمية وتطوير قدرات العاملين لمواجهة الظروف المستقبلية.					
الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية:						
٣٥	يساهم الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارة المحلية من زيادة كفائتها التنظيمية.					
٣٦	تعزز اللامركزية من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					
٣٧	يؤدي اتخاذ القرارات الجماعية إلى زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					
٣٨	تساعد الإيرادات المتحصلة من الخدمات المقدمة، والتبرعات والهبات وبدلات بيع وايجار أموال الدولة في تحسين الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					
٣٩	تعزز الموارد المخصصة من قبل حكومة الإقليم لوحدة الإدارة المحلية من كفائتها التنظيمية.					
٤٠	تساهم النفقات الجارية من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					

الرقم	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
٤١	تعزز النفقات الرأسمالية من رفع الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					
٤٢	تنفيذ المشاريع الاستثمارية من قبل القطاع الخاص في وحدة الإدارة المحلية يؤدي إلى زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					
٤٣	تساهم القيادة التي تهتم كثيراً بحاجات الأفراد وتبني علاقات طيبة معهم من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					
٤٤	تساهم القيادة التي تشدد كثيراً على الإنتاج على حساب الاهتمام بالأفراد من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					
٤٥	تساهم القيادة التي تحرص على إنجاز العمل من قبل الفريق من زيادة الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.					

الجزء الثالث: أسئلة مفتوحة:

١- ما هي برأيك أهم معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية التي تحول دون تحقيق أهدافها؟

....
....
....
....

٢- ما اقتراحاتك للتغلب على معوقات الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية؟

....
....
....

الملحق (٢)

أسماء المحكمين

....

قام الباحث بعرض استبانة الدراسة على الأساتذة الكرام المتخصصين في العلوم الإدارية، في مختلف الجامعات الأردنية والعراقية، لتفضلهم بتحكيمها وذلك للتأكد من الصدق المنطقي للاستبانة:

الأستاذ الدكتور فريد نصيرات / الجامعة الأردنية.

الأستاذ الدكتور محمد ياغي / الجامعة الأردنية.

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد / جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الأستاذ الدكتور عبد الرزاق الشيخلي / جامعة بغداد.

الدكتور محمد الحنيطي / الجامعة الأردنية.

الدكتور ربحي الحسن / الجامعة الأردنية.

الدكتورة سلوى السامرائي / جامعة الإسراء.

الدكتور غسان العمري / جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الدكتورة هناء الحنيطي / جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL EFFICIENCY OF THE LOCAL ADMINISTRATION IN IRAQ: AN ANALYTICAL STUDY OF THE OPINIONS OF HEADS AND MEMBERS OF THE LOCAL ADMINISTRATION COUNCILS IN KURDISTAN REGION – IRAQ

By

Rushdi Aziz Abdullah

Supervisor

Dr. Musa Salamah Lozi, Prof.

ABSTRACT

The study aimed at identifying and diagnosing the factors affecting organizational efficiency of the local administration in Iraq, based on the opinions of heads and members of the local administration councils in Kurdistan region, as well as identifying the impact of demographic variables and the level of local administration unit on the difference of the opinions of heads and members of the local administration councils regarding the relationship between the affecting factors and organizational efficiency of the local administration units.

The research population consisted of all heads and members of the local administration council units in Kurdistan region-Iraq, they were (1296) persons, who distributed to (120) local administration units. The researcher has used proportionate stratified random sampling to select a sample size which consisted of (515) persons, who were distributed to (43) local administration units.

In order to achieve the objectives of the study and to test its hypotheses, the questionnaire was developed for data collection, which consisted of (45) items for measuring the factors affecting organizational efficiency of the local administration units.

The researcher has distributed (515) questionnaires to the sample, only (408) were returned, and (394) questionnaires were valid for the purposes of statistical analysis. The data were analyzed by using statistical package for social sciences (SPSS). The descriptive statistics were used to describe the properties of the sample, and to characterize the estimates of responses to the paragraphs contained in the questionnaires. The simple and multiple regression analysis were used in testing hypotheses, and determining the relationship between dependent and independent variables, as well as the univriate analysis of variance was used to determine the impact of demographic variables on the opinions of the sample about the relationship between factors affecting and organizational efficiency of the local administration units.

The major findings of the study are as follows:

1 – The most important factors affecting the organizational efficiency of the local administration units are the organizational factors, which came at the first rank with the highest mean, the managerial leadership came at the second rank, and public finance factors came at the last rank.

2- There is a significantly statistical relationship between organizational factors, the administrative leadership, and the public finance factors; and the organizational efficiency of the local administration units.

3- There is a significantly statistical impact of the decision-making, organizational structure, contextual dimensions, the team leadership style, the capital expenditures, and contribution of the private sector on the organizational efficiency of the local administration units.

4- There are significantly statistical differences in the opinions of heads and members of the local administration councils towards the relationship between the affecting factors and organizational efficiency of the local administrations due to the demographical variables and the level of the local administration unit.

The study concluded to a set of recommendations, including:

1 – Redesigning the organizational structure of the local administration units, focusing on the contextual dimensions, adopting the organic structure model, and the appropriate fit between the level of local administration units with its duties.

2 - Activating the administrative decentralization in local administration units, by authorizing the local administration councils to make decision, specifically to the districts and sub-districts, and allowing members of local councils and their subordinates to participate in decision-making.

3 – Paying attention to managerial leadership and team leader style for the local administration units.

4 –Paying attention to the capital expenditures, encouraging contribution of private sector to establish investment projects in the districts and sub-districts and activating the collection system of funds owed to the local administration units.

5 – Conducting a study on ministries, general directorates and their subsidiaries.